

Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments: Abschlussbericht

Wieland, Josef

Veröffentlichungsversion / Published Version
Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wieland, J. (2015). *Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments: Abschlussbericht*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB454). Friedrichshafen: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47349-4>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



FORSCHUNGSBERICHT

454

Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments

– Abschlussbericht –

Abschlussbericht zum Forschungsauftrag

„Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments.“

Prof. Dr. habil. Josef Wieland, Zeppelin Universität
Lehrstuhl für Institutional Economics – Organisational Governance,
Integrity Management & Transcultural Leadership
Direktor Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ

Friedrichshafen, den 21.11.2014



Prof. Dr. habil. Josef Wieland

Inhalt

1	Executive Summary	5
2	Ausgangslage der Forschungsstudie	8
2.1	Theoretische Grundlagen	8
2.2	Ergebnisse und Implikationen der Vorgängerstudie	11
2.3	Aufgabenstellung	14
2.4	Arbeitsplan	16
3	Konzeptionelle Überarbeitung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments	20
3.1	Recherche	20
3.2	Expertengespräche	21
3.2.1	Abgrenzung von Aufwendungen mit Investitionscharakter	22
3.2.2	Abgrenzung zwischen gesetzlichen Vorgaben und freiwilligen Leistungen	22
3.2.3	Weitere Abgrenzungsschwierigkeiten	23
3.2.4	Detailierungsgrad der Maßnahmenkataloge	23
3.2.5	Erfassung von Personalkosten für CSR-Maßnahmen	23
3.2.6	Verfügbarkeit von Daten	24
3.2.7	Kennzahlen	24
3.3	Zwischenfazit: Ausgestaltung des Instruments zur Durchführung der empirischen Überprüfung	25
4	Empirische Untersuchung mit ausgewählten Praxispartnern	27
4.1	Design der Studie	27
4.2	Praxispartner	29
4.2.1	Vorgehensweise bei der Auswahl und Kontaktaufnahme	29
4.2.2	Überblick über die kontaktierten und teilnehmenden Unternehmen	30
4.3	Auswertung der Ergebnisse	36
4.3.1	Auswertung der Maßnahmenkataloge	36
4.3.2	Auswertung der Fragebögen	40
4.3.3	Unter der Lupe: Ausgewählte Unternehmensbeispiele	48
4.4	Fazit: Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung	52

5	Implikationen für Theorie und Praxis	56
5.1	Implikationen für die Theorie.....	56
5.2	Implikationen für die Weiterentwicklung des Instruments.....	59
5.3	Mögliche Beiträge zur aktuellen Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis.....	60
6	Quellenverzeichnis	63
6.1	Literatur	63
6.2	Internetquellen.....	65
6.3	Master Thesis	65
7	Anlagen	67
7.1	Maßnahmenkataloge	67
7.1.1	Maßnahmenkatalog Stakeholder „Mitarbeiter“	67
7.1.2	Maßnahmenkatalog Stakeholder „Partner“	69
7.1.3	Maßnahmenkatalog Stakeholder „Kunden“	70
7.1.4	Maßnahmenkatalog Stakeholder „Gesellschaft“	71
7.1.5	Maßnahmenkatalog Stakeholder „Kapitalgeber“	73
7.1.6	Maßnahmenkatalog „Sonstige Maßnahmen“	74
7.2	Auswertungstool	75
7.3	Leitfaden.....	76
7.4	Fragebogen	86
7.5	Formular „Unternehmensdaten“	92

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments	13
Abbildung 2:	Kontaktierte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit	30
Abbildung 3:	Kontaktierte Unternehmen nach Größe	31
Abbildung 4:	Kontaktierte Unternehmen nach Bundesland.....	31
Abbildung 5:	Praxispartner Gruppe 1 nach Branchenzugehörigkeit.....	32
Abbildung 6:	Praxispartner Gruppe 1 nach Größe	33
Abbildung 7:	Praxispartner Gruppe 1 nach Bundesland	33
Abbildung 8:	Praxispartner Gruppe 2 nach Branchenzugehörigkeit.....	34
Abbildung 9:	Praxispartner Gruppe 2 nach Größe	35
Abbildung 10:	Praxispartner Gruppe 2 nach Bundesland	35
Abbildung 11:	Durchschnittliche CSR-Aufwendungen nach Stakeholder	36
Abbildung 12:	Schwerpunktthemen des CSR-Engagements in der Zukunft.....	47
Abbildung 13:	Shared Value, Kerngeschäft und Stakeholder-CSR.....	58
 Tabelle 1:	 Arbeitsplan Soll-Ist Vergleich	 18

1 Executive Summary

Die vorliegende „Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments“ hat zum Ziel, das in einer Vorgängerstudie entwickelte CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument zur Messung und Bewertung des CSR-Engagements von Unternehmen (BMAS Forschungsbericht 425) konzeptionell zu schärfen und dessen Anwendbarkeit empirisch zu überprüfen. Konkret geht es um die Überprüfung des Instruments hinsichtlich der Möglichkeiten der adäquaten Erfassung, Systematisierung und dem Vergleich der CSR-Performance von kleinen, mittleren und großen Unternehmen verschiedener Branchen in Deutschland. Das Instrument soll sowohl der internen Steuerung und strategischen Ausrichtung als auch der externen Kommunikation des CSR-Engagements dienen. Es erfasst dazu CSR-Aufwendungen entlang von fünf Stakeholder-Gruppen (Mitarbeiter, Gesellschaft, Partner, Kunden, Kapitalgeber) und bildet aus der Summe der CSR-Aufwendungen eine Kennzahl (CSR-Quote). Die Studie überprüft die Validität und Wirksamkeit eines solchen CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments mit ausgewählten Praxispartnern.

Insgesamt nahmen 35 von 233 kontaktierten Unternehmen an der Untersuchung teil, wovon 13 Unternehmen das Instrument angewendet und 22 Unternehmen es gesichtet, bewertet und kommentiert haben. In intensiven Diskussionen sowohl mit Experten aus Praxis und Wissenschaft als auch mit den zahlreichen Unternehmensvertretern konnten wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Praktikabilität und Validität des Instruments gewonnen werden. Darüber hinaus zeigt die Erfassung der monetären Aufwendungen für CSR entlang Stakeholder-spezifischer Maßnahmenkataloge den gegenwärtigen Schwerpunkt des CSR-Engagements der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen. Gleichzeitig verweist sie auf bestehende Herausforderungen und Unsicherheiten bei der Adressierung von aktuell in Politik und Gesellschaft diskutierten CSR-Themen. Dazu gehören beispielsweise die Themen der Sozialstandards und der Menschenrechte in der Lieferkette, aber auch die Herausforderungen des demographischen Wandels, etwa der Fachkräftemangel: Während CSR im Bereich Mitarbeiter als strategisches Instrument zur Gewinnung von Fachkräften vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen aber auch großen Unternehmen genutzt wird, besteht bei CSR in der Wertschöpfungskette durchgängig Aufklärungs- und Umsetzungsbedarf. Die beteiligten Unternehmen befinden sich in einem kontinuierlichen CSR-Lernprozess, der bei einigen Stakeholdern (Mitarbeiter, Gesellschaft) bereits sehr weit fortgeschritten, bei anderen (Partner, Kunden, Kapitalgeber) erst begonnen hat. Dieser unterschiedlich weit fortgeschrittene Lernprozess spiegelt sich einerseits in der Bewertung der Leistungsfähigkeit des Instruments mit Blick auf dessen Anwendung für die interne Steuerung und externe Kommunikation wider. Die meisten Unternehmen würden eine Kennzahl wie die CSR-Quote (CSR-Aufwand/Umsatz) nicht extern kommunizieren, sehen aber in der internen Anwendung des Instruments Vorteile durch die systematische Herangehensweise an die unterschiedlichen CSR-Themenfelder sowie insbesondere durch die Schaffung von

Kostentransparenz. Andererseits zeigt sich, dass sich ein Großteil der kritischen Einwände zum Instrument auf die Nichtverfügbarkeit der Daten bezieht. Für eine adäquate Darstellung des CSR-Engagements müssten in den Unternehmen die Anwendungsvoraussetzungen für die Integration von CSR geschaffen werden, was vor allem die Anpassung des betriebswirtschaftlichen Zahlenwerks mit Blick auf die aktuellen CSR-Themen erfordern würde.

Somit spiegeln die Ergebnisse der Studie deutlich sichtbar die in der Bundesrepublik Deutschland traditionell stark verankerte Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft und der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern wider. Im Durchschnitt entfallen auf den Stakeholder „Mitarbeiter“ über 62% der gesamten CSR-Aufwendungen der Unternehmen und auf den Stakeholder „Gesellschaft“ durchschnittlich weitere 15%. Konkret wenden Unternehmen im Schnitt rund 2.665 Euro pro Mitarbeiter und Jahr für CSR in Bezug auf den Stakeholder „Mitarbeiter“ auf. Beide Stakeholder, „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“, dominieren damit mit nahezu 80% das gesamte CSR-Engagement der Unternehmen und beeinflussen somit maßgeblich deren CSR-Quote. Letztere beträgt im Mittel knapp über 3%. Die weiteren Stakeholder sind im Vergleich dazu mit einem Anteil von etwas über 20% an den gesamten Aufwendungen für CSR eher unterrepräsentiert. Die Gründe dafür, so die Erkenntnisse aus den Befragungen, liegen insbesondere in den Unklarheiten hinsichtlich Inhalt und Umfang, vor allem aber hinsichtlich der operativen Umsetzung und damit auch der Erfassung von CSR-Aufwendungen sowohl in der Wertschöpfungskette (Stakeholder „Partner“), als auch bezogen auf die Stakeholder „Kapitalgeber“ und „Kunden“. Solange diese CSR-Themen, wie das vor allem im Bereich „Mitarbeiter“ bereits der Fall ist, nicht systematisch integriert und entsprechende Zahlen erfasst werden, kann auch keine externe Kommunikation des gesamten CSR-Aufwandes erfolgen. Das heißt, eine aufwandsbezogene Erfassung, Messung und Kommunikation des CSR-Engagements muss und kann nur Stakeholder-bezogen erfolgen, denn nur hier scheint CSR selbst wahrnehmbar. Eine solche Betrachtung kann die Dynamik politischer und gesellschaftlicher Diskurse zur Verantwortung von Unternehmen reflektieren, indem aktuelle Themen ins Bewusstsein der Unternehmen gerückt werden. Die Verantwortung der Unternehmen besteht schließlich in der Bereitschaft, den mit den aktuellen Themen einhergehenden Lernprozess hinsichtlich der operativen Umsetzung anzunehmen und voranzutreiben, bis auch diese Themen möglicherweise in die Geschäftspraxis integriert sind und neue Themen relevant werden. CSR ist, so verstanden, ein wesentlicher Treiber für die Innovationskraft von Unternehmen.

Damit ist bereits ein weiteres Ergebnis der Studie angedeutet. Es bezieht sich auf den Zusammenhang von CSR und Kerngeschäft der Unternehmen vor dem Hintergrund, dass von Seiten der Politik und der Gesellschaft zunehmend eine Integration von CSR in die operativen und strategischen Unternehmensentscheidungen gefordert wird. Die Studie zeigt, dass eine Abgrenzung von CSR-Aufwendungen in denjenigen Bereichen, in denen CSR bereits im Kerngeschäft verankert ist, kaum möglich ist. Hier scheinen Lernprozesse in den Unternehmen bereits abgeschlossen und eine

valide und praktikable Differenzierung kaum mehr möglich. CSR ist hier Bestandteil der Unternehmenspraxis, dessen Bewertung über marktbezogene Indikatoren erfolgt. Im Sinne des Shared Value-Gedankens ist CSR dann Teil der Wertschöpfung in Unternehmen und trägt durch die Anpassung der Leitlinien und Verfahren, durch Innovation sowie neue Produkte und Dienstleistungen dazu bei, Märkte zu erschließen und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Inwiefern ein in die standardisierten Geschäftsprozesse integriertes CSR-Engagements dann noch sinnvoll als „freiwillig“ bezeichnet werden kann, bleibt offen. Das noch nicht im Kerngeschäft aufgegangene CSR-Engagement von Unternehmen kann nur Stakeholder-bezogen sichtbar und steuerbar, das heißt auch quantitativ messbar gemacht werden. Vor dem Hintergrund dynamischer politischer und gesellschaftlicher Diskurse sowie der Fortentwicklung globaler Ökonomie sind es die Unternehmen selbst, die entscheiden, welche Stakeholder-CSR aufgrund der Relevanz der Stakeholder sukzessive internalisiert wird. Die Unterstützung der Unternehmen beispielsweise durch die Politik sowie ihre eigene Lernbereitschaft hinsichtlich der Adressierung Stakeholder-bezogener gesellschaftlicher Verantwortung mit der dann möglichen Internalisierung von CSR in das standardisierte Kerngeschäft könnten in diesem Sinne eine Alternative zur Verrechtlichung von CSR sein.

Kurz zusammengefasst: Der sichtbare Fokus auf die Stakeholder „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“ sowie die weit fortgeschrittene Integration von CSR bezogen auf diese beiden Stakeholder in die operativen und strategischen Geschäftsprozesse sind Resultat und Spiegelbild der Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft und der Sozialpartnerschaft in Deutschland. CSR-Maßnahmen in diesen Themenfeldern sind mit hinreichender Genauigkeit zu erfassen und zu kommunizieren. Mit Blick auf die weiteren Stakeholder und hier insbesondere mit Bezug zu denjenigen der Wertschöpfungskette hat der Lernprozess gerade erst begonnen. Eine klare Definition der relevanten Themen dieser Bereiche sowie deren zunehmende Abbildung in den unternehmensinternen Zahlenwerken sind Voraussetzungen für deren zielgerichtete Adressierung, was beispielsweise zunehmend für die Einhaltung von Sozialstandards und Menschenrechten in der Lieferkette gilt. Die Dynamik politischer und gesellschaftlicher CSR-Diskurse stellt die Unternehmen vor die Herausforderung der Bereitschaft zu kontinuierlichen Lernprozessen und einer Umsetzung relevanter CSR-Themen in ihre Geschäftsprozesse. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen den derzeitigen Stand dieser Lernprozesse und die damit verbundene Adressierung aktueller nationaler und globaler Herausforderungen der Wirtschaft.

2 Ausgangslage der Forschungsstudie

Grundlage der vorliegenden, im Zeitraum vom 01. Januar 2014 bis zum 24. November 2014 vom Leadership Excellence Institute Zeppelin (LEIZ) der Zeppelin Universität durchgeführten Forschungsstudie, sind die Ergebnisse des in 2012 abgeschlossenen Forschungsauftrags zur „Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland“¹. Im Rahmen dieser Studie wurde ein Instrument zur Evaluierung und Steuerung des CSR-Engagements von Unternehmen vorgestellt, dessen Zweck als eine an betriebswirtschaftlich-quantitativen Kenngrößen orientierte interne Steuerung und strategische Ausrichtung sowie eine transparente Kommunikation der CSR-Aktivitäten von Unternehmen formuliert ist.

In den folgenden Abschnitten (Kapitel 2) werden zunächst die theoretischen Grundlagen sowie die Ergebnisse und Implikationen der Vorgängerstudie umrissen und in die Aufgabenstellung und Forschungsfragen der aktuellen Studie überführt. Dem folgen eine Übersicht über den Projektverlauf sowie ein Soll-Ist-Vergleich der einzelnen Arbeitspakete und -ergebnisse entlang des Arbeitsplans. Kapitel 3 stellt die auf Grundlage von Recherchen sowie von Expertengesprächen gewonnenen Ergebnisse der konzeptionellen Überarbeitung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments vor. Dem folgen in Kapitel 4 die Ergebnisse aus der empirischen Überprüfung des Instruments mit insgesamt 35 Praxispartnern. In Kapitel 5 werden schließlich wesentliche Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie Implikationen sowohl für die praktische Anwendung des Instruments als auch für die Theorie abgeleitet, in ihrer Bedeutung für die aktuelle Umsetzung von CSR erläutert und in einen Ausblick überführt, in dem Ansätze für weitere Forschung aufgezeigt werden.

2.1 Theoretische Grundlagen

Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wird heute von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft weitaus differenzierter betrachtet als das in der Vergangenheit der Fall war.² Die rein ökonomische Leistungserbringung von Unternehmen scheint den multiplen Ansprüchen einer globalisierten Gesellschaft nicht mehr gerecht zu werden. Vielmehr steht die Frage im Raum, wie die ökonomische und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte redefiniert werden kann, um die gegenwärtigen globalen Herausforderungen in angemessener Weise zu adressieren.³ Die Globalisierung der Lieferketten, die damit verbundene Relevanz der Beachtung der Menschenrechte, der demographische

¹ BMAS (2012)

² Für ein umfassendes und aktuelles Verständnis von CSR vgl. BMAS (2010) sowie Europäische Kommission (2011)

³ Vgl. Freeman et al. (2010), S.404; Porter/Kramer (2011), S.64; Schmidpeter (2012), S.1; Backhaus-Maul/Kunze (2012), S.104; Aßländer/Curbach (2014), S.541; Crane et al. (2014), S.143; Wieland (2015)

Wandel, die Verknappung der Ressourcen oder der Klimawandel⁴ üben vielfältigen Einfluss auf die Wirtschaft und ihre Geschäftsprozesse aus und machen eine Reaktion seitens der Unternehmen erforderlich. Die Ansprüche aus Politik und Gesellschaft an eine verantwortungsvolle Wertschöpfung von Unternehmen nehmen kontinuierlich zu und schlagen sich insbesondere in der Forderung nach der Inklusion von Stakeholder-Interessen in betriebliche Entscheidungsprozesse sowie deren Management im Kerngeschäft nieder.⁵

Geführt wird diese Diskussion unter dem Stichwort der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR). In der aktuellen CSR-Definition der Europäischen Kommission⁶ steht die Integration der oben genannten Themenfelder in die unternehmerischen Geschäftsprozesse im Mittelpunkt. CSR als strategischer Ansatz hat die Schaffung von Shared Value, also die Schaffung von gemeinsamem Wert auf Seiten der Unternehmen sowie auf Seiten der Gesellschaft zum Ziel.⁷ Dem von Porter/Kramer⁸ geprägten Begriff des Shared Value kommt in der aktuellen CSR-Diskussion ein hoher Stellenwert zu. Der Shared-Value-Ansatz gründet auf dem Gedanken, dass Wirtschaft und Gesellschaft in einer interdependenten Beziehung zueinander stehen, in der beide auf die Prosperität des anderen angewiesen sind, um eigenen Mehrwert generieren zu können.⁹ Shared Value meint folglich die Schaffung von ökonomischem Mehrwert für Unternehmen bei gleichzeitiger Schaffung eines Mehrwerts für die Gesellschaft.¹⁰ Shared Value soll also nicht als ein „redistribution approach“¹¹ verstanden werden, sondern bezieht sich auf die Schaffung gemeinsamer Werte durch neue Produkte und Märkte, durch Produktivitätssteigerungen in der Wertschöpfungskette sowie durch die Entwicklung unterstützender, lokaler Branchencluster.¹²

Entgegen diesem auf Marktwachstum ausgerichteten Konzept, das „Creating Shared Value“¹³ (CSV) als Alternative zu CSR betrachtet¹⁴, versteht die Europäische Kommission, und so auch die vorliegende Studie, Shared Value als Konsequenz eines langfristigen und strategischen CSR-Konzepts, das neben den ökonomischen auch soziale und ökologische Komponenten im Kerngeschäft von Unternehmen verankert und dabei die Interessen der relevanten Stakeholder berücksichtigt.¹⁵ Demnach bezeichnet Shared Value die kollektive gesellschaftliche Wertschöpfung eines

⁴ Vgl. Bundesregierung (2014) für eine aktuelle Übersicht zur Post-2015-Agenda für nachhaltige Entwicklung sowie Bundesregierung (2012), 18f für die Identifizierung bedeutender „Mega-Trends“. Für einen Überblick zum neuesten Stand der Social und Human Rights Compliance vgl. Wieland/Steinmeyer/Grüninger (2014)

⁵ Vgl. grundlegend Freeman (1984); BMAS (2010), 35; Freeman et al. (2010), 433

⁶ Vgl. Europäische Kommission (2011)

⁷ Vgl. Europäische Kommission (2011), 7f

⁸ Vgl. Porter/Kramer (2006); Porter/Kramer (2011) und Porter/Kramer (2012), die den Begriff Shared Value in die theoretische und praktische Diskussion eingeführt haben.

⁹ Vgl. Porter/Kramer (2006), 83

¹⁰ Vgl. Porter/Kramer (2011), 64

¹¹ Porter/Kramer (2011), 65

¹² Vgl. Porter/Kramer (2011), 67

¹³ Porter/Kramer (2011), 64

¹⁴ Vgl. Porter/Kramer (2011), 76

¹⁵ Vgl. Europäische Kommission (2011), 7f

Unternehmens, die als Resultat aus der Verankerung von CSR im Kerngeschäft hervorgeht.¹⁶ In diesem integrativ-strategischen Verständnis von CSR beantwortet sich die Frage, ob CSR Bestandteil unternehmerischer Geschäftsabläufe sein soll, immanent positiv. Lediglich die Frage nach der Ausgestaltung einzelner CSR-Maßnahmen zur Adressierung spezifischer Stakeholder-Interessen bliebe für Unternehmen nach wie vor bestehen.¹⁷ Diese Herausforderung betrifft dann die strategische Steuerung von CSR im Rahmen eines Stakeholder-spezifischen CSR Managements in Unternehmen. Diese hier sichtbare Differenzierung, das heißt die Differenzierung zwischen CSR im Kerngeschäft und Stakeholder-CSR, charakterisiert die Ergebnisse der gesamten Studie.

Die strategische Perspektive von CSR wurde durch den starken Fokus auf die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance bisher weitgehend vernachlässigt.¹⁸ Entgegen der traditionellen Business Case-Betrachtung von CSR rückt in einer strategischen Sichtweise die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils für Unternehmen in den Mittelpunkt.¹⁹ Stakeholder sind dabei nicht als dem Unternehmenszweck fremde Anspruchsgruppen zu verstehen, sondern werden im Sinne der Definition der Europäischen Kommission²⁰ zu einem integrativen Bestandteil unternehmerischer Geschäftsprozesse, deren Ansprüche und Interessen im Rahmen eines strategischen CSR-Managements Beachtung finden müssen. Nur wenn das der Fall ist, so die Argumentation, ist es Unternehmen möglich, Stakeholder zur Investition ihrer spezifischen Ressourcen zu bewegen und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfungsqualität des eigenen Unternehmens nachhaltig sicherzustellen.²¹ In diesem Verständnis stellt sich CSR dann als strategischer Wettbewerbsfaktor dar. So können Unternehmen beispielsweise durch die auf die Ressource „Mitarbeiter“ abzielenden strategischen CSR-Maßnahmen dem demographischen Wandel und der Fachkräfteproblematik begegnen.²² Darüber hinaus gewinnt auch die ökologische Dimension von CSR als Wettbewerbsfaktor für Unternehmen zunehmend an Bedeutung.²³ Beide Aspekte sind gegenwärtig und auf absehbare Zeit von grundlegender Bedeutung, gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Die Implikationen dieses integrativ-strategischen CSR-Verständnisses für die Darstellung und Messung von CSR, das von der traditionellen output-orientierten Herangehensweise der Business Case-Untersuchungen abweicht, haben Wieland/Heck im Rahmen der Vorgängerstudie ausführlich dargelegt und mit dem CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument einen alternativen, input-orientierten Ansatz zur Messung von CSR in Unternehmen vorgestellt.

¹⁶ In diese Richtung argumentieren auch Wieland/Heck. Vgl. Wieland/Heck (2013), 14ff

¹⁷ Vgl. Maltz et al. (2011), S. 344 sowie Wieland/Heck (2013), 58

¹⁸ Vgl. McWilliams/Siegel (2011), 1480f

¹⁹ Vgl. McWilliams/Siegel (2011), 1481

²⁰ Vgl. Europäische Kommission (2011), 7f

²¹ Vgl. hierzu Wieland/Heck (2013), 35ff

²² Vgl. für ein ähnliches Argument McWilliams/Siegel (2011), 1482

²³ Vgl. Flammer (2013), 758f

2.2 Ergebnisse und Implikationen der Vorgängerstudie

Die Ergebnisse der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) von Oktober 2011 bis April 2012 in Auftrag gegebenen „Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland“²⁴ sowie der daran anknüpfenden Publikation „Shared Value durch Stakeholder Governance“²⁵ sind eine kritische Auseinandersetzung mit der aktuellen CSR-Forschung sowie ein auf theoretischen Erkenntnissen basierender, prinzipiell neuer Ansatz für den praktischen Umgang mit der CSR-Thematik durch Unternehmen.²⁶ Die bisherige Forschung zielt oftmals auf die Untersuchung der kausalen Beziehungen zwischen der Corporate Social Performance (CSP) und der Corporate Financial Performance (CFP). Wieland/Heck²⁷ zeigen auf, dass solche Untersuchungen und deren Ergebnisse von einer erheblichen Heterogenität sowie von Unklarheiten geprägt sind, insbesondere im Hinblick auf methodische Vorgehensweisen sowie auf Kausalitätsaussagen. Pelozo bringt die Unklarheiten bezüglich eines wirklichen kausalen Zusammenhangs auf den Punkt: „Do companies that are more profitable engage in CSP, or do companies that engage in CSP become more profitable?“²⁸ Entsprechend konnte ein richtungsbestimmter und kausaler Nachweis einer Korrelation von CSR-Engagement und Unternehmensperformance bislang nicht eindeutig erbracht werden, wenngleich eine Tendenz zu einem leichten positiven Zusammenhang erkennbar zu sein scheint.²⁹

Eine besondere Herausforderung besteht dann jedoch in der Auswahl geeigneter Indikatoren für die Messung der Unternehmensperformance³⁰, um belastbare Aussagen einerseits über ein im Zeitverlauf stabiles CSR-Engagement³¹ und andererseits - je nach Rechtsform - über die möglicherweise spezifische Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen treffen zu können. Damit können unternehmenspraktische sowie größen- und rechtsformabhängige Aspekte eine Umsetzung von Ansätzen, die auf den Nachweis eines Zusammenhangs zwischen CSR-Engagement und Unternehmensperformance zielen, vor große Herausforderungen stellen. Generell scheint, so Wieland/Heck, „der Versuch einer Separierung von Erträgen und Zurechnung auf CSR-Investitionen aus Komplexitätsgründen für einen Großteil von Unternehmen praktisch kaum umsetzbar zu sein.“³²

²⁴ BMAS (2012)

²⁵ Wieland/Heck (2013)

²⁶ Vgl. für diesen gesamten Abschnitt LEIZ (2013)

²⁷ Vgl. Wieland/Heck (2013), 20ff

²⁸ Pelozo (2009), 1518

²⁹ Dazu grundlegend Orlitzky et al. (2003) sowie neuere Untersuchungen, z.B. Pelozo (2009); Aguinis/Glavas (2012); Gregory/Whittaker (2013); Wang/Choi (2013), S.417, S.419

³⁰ Vgl. Pelozo (2009), S.1522ff für verschiedene Ansätze zur Quantifizierung von Unternehmensperformance

³¹ So lassen sich beispielsweise bei renditebasierten Ansätzen nur bei Veränderungen des CSR-Engagements Auswirkungen auf die finanzielle Performance beobachten, vgl. dazu Gregory/Whittaker (2013), S.1f, S.15

³² BMAS (2012), 41

Der Grund für die beschriebene Heterogenität der Ergebnisse sowie für die Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung liegt nach Einschätzung von Wieland/Heck in dem diesen Ansätzen zugrunde liegenden Verständnis vom Wesen der Firma, das meist als Principal-Agent-Beziehung gefasst wird. In der Konsequenz bedeutet ein solches Verständnis, dass sämtliche Ausgaben für CSR mit den Unternehmenszielen dann unvereinbar sind und einen nicht zweckmäßigen und daher nicht legitimen Gebrauch des von den Unternehmenseignern investierten Kapitals darstellen, so lange sie nicht zu einer unmittelbaren Steigerung der finanziellen Erträge des Unternehmens führen.³³ Wieland/Heck schlagen daher ein alternatives Verständnis vom Wesen der Firma vor und beschreiben Unternehmen als einen Nexus von Stakeholder-Ressourcen und -Interessen.³⁴ Nach diesem Ansatz spielt die gemeinsame Wertschöpfung, die im Zuge des Managements von Stakeholder-Ressourcen und -Interessen sowie durch deren Kooperation erfolgt, eine zentrale Rolle.³⁵ Für eine Beurteilung von CSR bedeutet dies, dass eine strategische Einbindung in das Unternehmenshandeln dem Zweck und Wesen der Firma nachkommt. Entsprechend bedeutet strategisches CSR nicht nur die Einbeziehung von Stakeholder-Interessen sowie die Einbindung von CSR in das Kerngeschäft, sondern impliziert grundsätzlich bereits die Annahme, dass ein solches Engagement für die Unternehmen konstitutiv und sinnvoll ist, um dann erst in einem nächsten Schritt dessen operative Ausgestaltung quantitativ messbar zu machen.³⁶

Auf dieser Grundlage sowie auf Basis der oben beschriebenen Erkenntnis zu den Unklarheiten bei der Output-Messung von CSR entwickelt die Vorgängerstudie ein Instrument, das die Input-Seite von CSR entlang eines Stakeholder-Ansatzes betrachtet. Theoretische Ansätze und praktische Herausforderungen für Unternehmen sowie die Forderungen aus Politik und Gesellschaft zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sollen in diesem Instrument integriert werden und sich entsprechend in dessen Ausgestaltung niederschlagen.³⁷ Das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument soll erstens aus praktikablen Indikatoren bestehen, zweitens eine Verknüpfung von Unternehmens- und Stakeholder-Interessen herstellen sowie drittens eine betriebswirtschaftliche Sichtbarmachung und Bewertung von CSR leisten.³⁸ Ein solches Instrument würde dann, so die Zielsetzung³⁹, durch eine klare inhaltliche Definition relevanter CSR-Maßnahmen sowie durch die Möglichkeit einer Integration in bestehende Controlling-Systeme möglichst vielen Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen den Einstieg in die CSR-Thematik erleichtern und dabei eine transparente und übersichtliche Darstellung des CSR-Engagements ermöglichen. Durch die quantitative Vorgehensweise über betriebswirtschaftliche Kennzahlen wäre zudem ein Beitrag zu einer glaubwürdigen externen Kommunikation sowie zur Her-

³³ Vgl. für die Grundlage dieser Argumentation Friedman (1970)

³⁴ Vgl. Wieland/Heck (2013), 40

³⁵ Vgl. Wieland/Heck (2013), 35-65

³⁶ Vgl. LEIZ (2013), 13

³⁷ Vgl. BMAS (2012), 6

³⁸ Vgl. BMAS (2012), 5

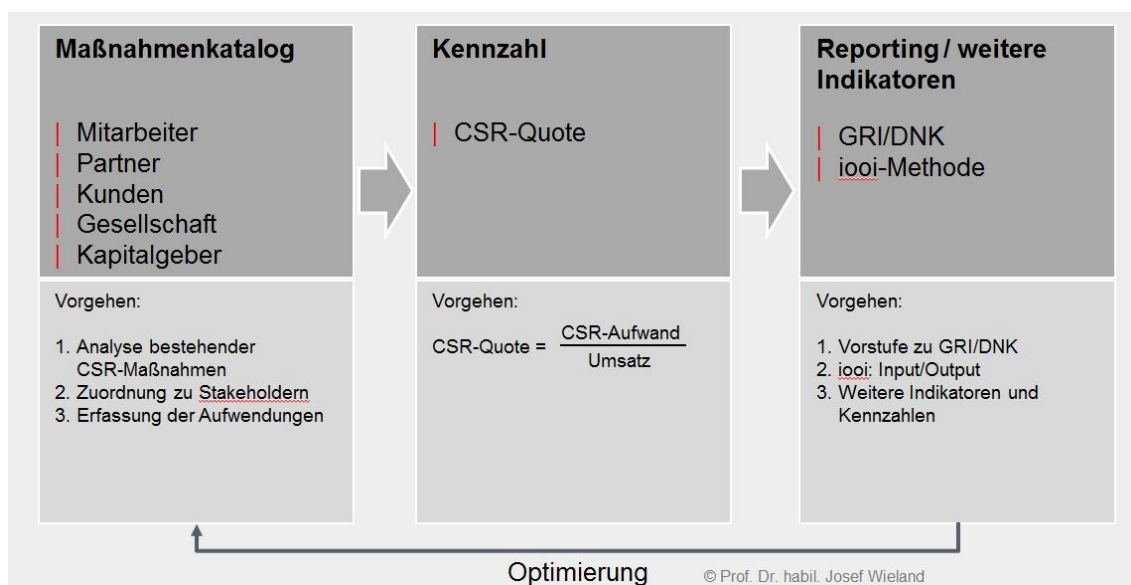
³⁹ Vgl. für die folgenden Ausführungen BMAS (2012), 5

stellung einer Vergleichbarkeit des CSR-Engagements von Unternehmen möglich.

Entsprechend dieser Vorgaben und Zielsetzungen besteht das entwickelte CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument in seiner Umsetzung aus insgesamt drei Bausteinen⁴⁰:

- Baustein I: Maßnahmenkataloge für fünf Stakeholder-Gruppen
- Baustein II: Kennzahlen
- Baustein III: Integration in bestehende Standards

Abbildung 1: Aufbau des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments



Herzstück und Ausgangspunkt des Instruments bilden die fünf Maßnahmenkataloge, die den Stakeholdern „Mitarbeiter“, „Partner“, „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Kapitalgeber“ zugeordnet werden und die in diesen Bereichen jeweils konkrete Maßnahmen auflisten, entlang derer die Unternehmen das eigene CSR-Engagement analysieren und den einzelnen Maßnahmen die entsprechenden monetären Aufwendungen zuweisen können.⁴¹ Auf Basis dieser Stakeholder-bezogenen Erfassung betrieblicher Aufwendungen kann das unternehmenseigene CSR-Engagement zunächst sichtbar und schließlich steuerbar gemacht werden. Die Summe der Aufwendungen sämtlicher CSR-Maßnahmen über alle fünf Stakeholder-Gruppen hinweg gibt einen ersten Anhaltspunkt für den Gesamtumfang des CSR-Engagements und damit auch einen Einblick in die gesellschaftliche Wertschöpfung eines Unternehmens. Die Maßnahmenkataloge sind damit derjenige Baustein, der Transparenz schaffen und Steuerbarkeit ermöglichen soll, weil und insofern betriebliche Steuerung in der Regel gera-

⁴⁰ Vgl. BMAS (2012), 19

⁴¹ Vgl. BMAS (2012), 20

de über monetäre Größen und weniger über qualitative Argumente erfolgt. Das Sichtbarmachen des CSR-Engagements eröffnet darüber hinaus vor allem kleinen und mittleren Unternehmen einen leichteren Zugang zur CSR-Thematik entlang einer gewohnt betriebswirtschaftlichen Vorgehensweise.

Im nächsten Schritt werden die ermittelten Aufwendungen in eine Kennzahl überführt. Hier werden von Wieland/Heck zunächst mehrere mögliche Kennzahlen vorgeschlagen und im Hinblick auf ihre jeweiligen Stärken und Schwächen untersucht.⁴² Die Kennzahl „CSR-Quote“, die den CSR-Aufwand zum Umsatz eines Unternehmens ins Verhältnis setzt, wird schließlich als diejenige Kennzahl identifiziert, die im Sinne einer Stakeholder-Perspektive dem zugrunde gelegten Verständnis am ehesten entsprechen könnte, wird doch der Umsatz als Maß für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verstanden, in dem alle Stakeholder-Beiträge erfasst sind.⁴³

Die Integration in bestehende Standards und Reporting-Systeme wird schließlich als dritte wichtige Säule des Instruments formuliert. So wird die Komplementarität und Anschlussfähigkeit an bereits bestehende CSR-Berichtsrahmen wie beispielsweise demjenigen der Global Reporting Initiative (GRI) sowie zu unternehmensinternen Controlling-Systemen als Voraussetzung beschrieben⁴⁴, um die dem Instrument zugeschriebenen Beiträge zur Aufwertung der internen und externen Kommunikation sowie zur strategischen Steuerung von CSR leisten zu können.

Das so entwickelte Instrument wurde ausdrücklich als Forschungsskizze konzipiert. Zur konkreten Ausarbeitung und Erprobung bedürfe diese Skizze weiterer theoretisch konzeptioneller wie auch empirischer Arbeit.⁴⁵ Hier knüpft die aktuelle Forschungsstudie an, deren Ergebnisse im vorliegenden Abschlussbericht vorgestellt werden.

2.3 Aufgabenstellung

Im Rahmen der „Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments“ besteht die Aufgabenstellung darin, das in der Vorgängerstudie entwickelte Instrument theoretisch-konzeptionell zu schärfen, empirisch zu überprüfen und für die Praxis weiter zu operationalisieren. Im Zentrum der Untersuchung stehen Anforderungen, die grob den beiden Bereichen der Validität und der Praktikabilität zuzuordnen sind. Diese lassen sich im Einzelnen in die folgend vorgestellten Forschungsfragen überführen.⁴⁶

⁴² Die anderen beiden Vorschläge waren zum einen die CSR-Gesellschaftsrendite (CSR-Aufwand im Verhältnis zum Gesamtkapital) sowie die CSR-Aufwandsquote (CSR-Aufwand im Verhältnis zum Gesamtaufwand). Vgl. hierzu BMAS (2012), 30ff sowie Wieland/Heck (2013), 91ff

⁴³ Vgl. BMAS (2012), 7, 18 sowie Wieland/Heck (2013), 90

⁴⁴ Vgl. Wieland/Heck (2013), 96f

⁴⁵ Vgl. BMAS (2012), 41

⁴⁶ Vgl. LEIZ (2013), 9

Validität / Leistungsfähigkeit:

- | Entsprechen die in den Maßnahmenkatalogen vorgegebenen CSR-Maßnahmen dem allgemeinen Verständnis von CSR und bilden diese die wesentlichen Anforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ab? Bietet das Instrument den Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit, branchenspezifische oder individuelle Maßnahmen abzubilden?
- | Werden durch die Anwendung des Instruments Transparenz und Glaubwürdigkeit hinsichtlich des CSR-Engagements von Unternehmen geschaffen?
- | Lässt sich mithilfe des Instruments eine interne Analyse und Steuerung des CSR-Engagements durchführen? Wird hierbei die Umsetzbarkeit in der Praxis sichergestellt?
- | Eignen sich die ermittelten Daten und Kennzahlen, um das CSR-Engagement von Unternehmen über Branchen- und Größengrenzen hinweg zu evaluieren und zu vergleichen? Ergibt sich durch die Kommunikation der durch das Instrument ermittelten Ergebnisse ein Mehrwert für die Informationsempfänger und dabei speziell für die interessierten Stakeholder sowie für die Gesellschaft als Ganzes?
- | Worin bestehen mögliche Grenzen in der Aussagekraft und Anwendbarkeit des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments?

Praktikabilität:

- | Sind die für die Bearbeitung der Maßnahmenkataloge benötigten Daten in den Unternehmen verfügbar?
- | Kann die Datenerfassung in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis durchgeführt werden?
- | Sind die Unternehmen bereit, die Daten extern zu kommunizieren, und falls ja in welchem Umfang?

Darüber hinaus liefert die im Rahmen der Vorgängerstudie behandelte Diskussion über einen Zusammenhang von CSR-Engagement und Unternehmensperformance dahingehend Anknüpfungspunkte für die empirische Untersuchung, als dass Fragen der Motivation für CSR in der Unternehmenspraxis überprüft werden sollen. So soll die These, dass nicht der objektive Beweis der Vorteilhaftigkeit von CSR für die Gewinnmaximierung im Vordergrund der tatsächlichen Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen steht, sondern die Überzeugung, dass CSR Teil des Kerngeschäfts und damit notwendiger Bestandteil der langfristigen Sicherstellung von Existenz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmen ist, untersucht werden⁴⁷. Eine Analyse der im Zuge der Untersuchung erhobenen Unternehmensdaten könnte

⁴⁷ Vgl. LEIZ (2013), 15

dann Aussagen darüber zulassen, ob entsprechende interne betriebliche Kennzahlen mit dem CSR-Engagement in Verbindung gebracht und so zukünftig zur Darstellung des CSR-Engagements von Unternehmen, gemeinsam mit anderen Indikatoren, herangezogen werden können.

2.4 Arbeitsplan

Zur Bearbeitung der Aufgabenstellung wurde ein aus fünf Arbeitspaketen bestehender Arbeitsplan erstellt, der im Folgenden in seinen einzelnen Punkten kurz vorgestellt und anschließend in einen Soll-Ist Vergleich überführt wird.

Arbeitspaket 1 umfasst die Konzeption und Vorbereitung der empirischen Untersuchung sowie die Durchführung eines Experten-Workshops. Wie bereits im Zwischenbericht vom 27.03.2014 erläutert, wurden anstelle eines Experten-Workshops mehrere einzelne Workshops mit und bei den Experten vor Ort durchgeführt. Dies war einerseits begründet durch zeitliche Restriktionen der Experten, vor allem jedoch durch die Möglichkeit der intensiven Diskussion der Maßnahmenkataloge. Durch die nacheinander durchgeführten Expertengespräche konnten das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument sukzessive weiterentwickelt und die jeweils besonders kritischen Punkte gezielt berücksichtigt werden. Durch diese Änderung ergab sich eine zeitliche Abweichung vom Arbeitsplan: Das letzte Expertengespräch fand am 31.03.2014 statt, anschließend konnte die finale Erstellung der Maßnahmenkataloge sowie des Leitfadens erfolgen.

Arbeitspaket 2 beinhaltet die Kontaktaufnahme mit Unternehmen sowie die Durchführung von Vorbesprechungen. Hier wurde auf Grundlage systematischer Internetrecherche, durch die Vermittlung von Verbandsvertretern sowie durch bestehende Kontakte des Projektleiters eine Datenbank mit ausgewählten Unternehmen erstellt. Die Kontaktaufnahme mit den identifizierten Ansprechpartnern erfolgte telefonisch, wobei zusätzliche Informationen zur Forschungsstudie per Email an die potenziellen Teilnehmer geschickt wurden. Bei Interesse wurde ein Termin zu einem persönlichen Gespräch bei den Unternehmen vor Ort vereinbart. Teilweise wurden diese Gespräche auf Wunsch der Unternehmen auch in Form einer Telefonkonferenz durchgeführt. Im Rahmen dieser Gespräche fand ein intensiver Austausch über das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument statt und es konnten bereits wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen gewonnen und dokumentiert werden. Da auch in den fortgeschrittenen Phasen der Studie weiter nach potenziellen Praxispartnern gesucht wurde und Unternehmensbesuche sowie Telefonate zur Vorstellung und Diskussion des Vorhabens stattfanden, ist der Abschluss von Arbeitspaket 2 abweichend von der ursprünglichen Planung auf Oktober 2014 zu datieren. So wurden von April bis Oktober 2014 insgesamt 233 Unternehmen telefonisch kontaktiert und 28 Unternehmen besucht.

Arbeitspaket 3 umfasst die Primärdatenerhebung bei den und durch die Praxis-

partner. Im Zeitraum von Mai 2014 bis Oktober 2014 konnten insgesamt 35 Unternehmen als Praxispartner für die Forschungsstudie gewonnen werden. Von ihnen haben insgesamt 13 Unternehmen das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument angewendet und bewertet (Gruppe 1), wohingegen 22 Praxispartner das Instrument gesichtet und bewertet haben (Gruppe 2). Die Bearbeitung der Studienunterlagen durch die Praxispartner wurde sowohl durch den Leitfaden als auch durch die Einrichtung eines telefonischen Help-Desk begleitet. Bereits im Rahmen der Vorgespräche vor Ort oder per Telefon hatten die Teilnehmer umfangreiche Informationen und Anleitungen zum Instrument erhalten. So konnten Unsicherheiten und Fragen frühzeitig geklärt werden. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern die Möglichkeit angeboten, einen weiteren Termin für ein persönliches Gespräch zu vereinbaren. Von einem der Teilnehmer wurde dieses Angebot angenommen und es fanden dadurch insgesamt zwei Besuche bei diesem Unternehmen statt.

Arbeitspaket 4 umfasst die Systematisierung und Aufbereitung der Unternehmensdaten sowie die Durchführung leitfadengestützter Interviews. In diesem Zusammenhang wurde die Vorgehensweise dahingehend angepasst, dass ein standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen entwickelt wurde, der von den Praxispartnern beider Gruppen gleichermaßen bearbeitet werden konnte. Dieser Fragebogen zielte unter anderem auf eine Bewertung der Leistungsfähigkeit und der Praktikabilität des Instruments sowie auf die Erfassung des jeweiligen CSR-Engagements. Dadurch wurde ein Verfahren eingesetzt, das, so die Erwartung, sowohl eine aussagekräftige quantitative als auch qualitative Auswertung ermöglicht und so die in den Unternehmensbesuchen und -telefonaten gewonnenen und dokumentierten Erkenntnisse ergänzt. Die Ergebnisse der Datenerhebung wurden systematisch aufbereitet, im Hinblick auf die Forschungsfragen analysiert und in graphische Darstellungen überführt, die im Rahmen des vorliegenden Abschlussberichts präsentiert und erörtert werden.

Arbeitspaket 5 beinhaltet die Auswertung der leitfadengestützten Interviews und die Durchführung eines zweiten Experten-Workshops. Entsprechend der oben beschriebenen Entwicklung eines standardisierten Fragebogens erfolgte die Auswertung dieser Daten mit qualitativen und quantitativen Methoden. Die aufbereiteten Ergebnisse werden im vorliegenden Abschlussbericht vorgestellt und diskutiert. Bezüglich der Durchführung eines zweiten Experten-Workshops wurde die Entscheidung getroffen, auf diesen Workshop zugunsten einer Konferenz zu verzichten, zu welcher neben Experten auch ausgewählte Vertreter der Praxispartner eingeladen werden sollen. Eine solche Konferenz wird von zahlreichen Teilnehmern ausdrücklich gewünscht und stellt im Hinblick auf die theoretischen und praktischen Implikationen, die als Ergebnis dieser Forschungsstudie in den abschließenden Kapiteln des vorliegenden Berichts abgeleitet werden, ein geeignetes Format für die angestrebte Weiterentwicklung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments dar.

Tabelle 1: Arbeitsplan Soll-Ist Vergleich

Arbeitspaket		Beschreibung / Anmerkungen	Fertigstellung Soll	Fertigstellung Ist
AP1	Überarbeitung Maßnahmenkataloge	Überarbeitung und Spezifikation der Maßnahmenkataloge durch Abgleich mit aktuellen CSR-Berichten und CSR-Standards	02/2014	02/2014
	Experten-Workshop	Durchführung mehrerer einzelner Expertengespräche anstelle eines Workshops	02/2014	03/2014
	Aufbereitung Maßnahmenkataloge	Finale Aufbereitung der Kataloge; Verzögerung durch zwei Expertengespräche in der zweiten Märzhälfte	03/2014	04/2014
	Erstellung Leitfaden	Fertigstellung nach Abschluss der Expertengespräche	03/2014	04/2014
	Erstellung Zwischenbericht	planmäßig	03/2014	03/2014
AP2	Kontaktaufnahme Praxispartner	Kontaktaufnahme über Verbände, Kontakte des Projektleiters sowie auf Grundlage von Internetrecherchen; insgesamt wurden zwischen 04/2014 und 09/2014 233 Unternehmen kontaktiert.	04/2014	09/2014
	Vorbesprechung	Vor-Ort-Besuche oder Telefonkonferenzen mit interessierten Unternehmen; insgesamt 28 besuchte Unternehmen.	04/2014	10/2014

AP3	Datenerhebung	Primärdatenerhebung durch die Praxispartner, telefonische Begleitung oder Unterstützung vor Ort.	05/2014	10/2014
	Help Desk	Telefonische Erreichbarkeit und Unterstützung	05/2014	10/2014
	Interview-leitfaden	Anstelle eines Interview-leitfadens wurde ein Fragebogen entwickelt, der von allen Praxispartnern (Gruppe 1 und Gruppe 2) bearbeitet wurde.	05/2014	05/2014
AP4	Daten-aufbereitung	Quantitative und qualitative Auswertung der bearbeiteten Maßnahmenkataloge.	08/2014	10/2014
	Kontakt Unternehmen	Kontinuierlicher Kontakt mit den Praxispartnern	08/2014	10/2014
	Interviews	Fragebogen anstelle von Interviews (siehe oben)	09/2014	10/2014
AP5	Auswertung Interviews	Quantitative und qualitative Auswertung der Fragebögen	10/2014	10/2014
	Erstellung Abschlussbericht	planmäßig	24.11.2014	24.11.2014
	Experten-Workshop	Konferenz im ersten Quartal 2015	10/2014	Erstes Quartal 2015

3 Konzeptionelle Überarbeitung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments

Auf Grundlage der oben skizzierten theoretischen Implikationen des Shared Value-Konzepts sowie der beschriebenen Ergebnisse der Vorgängerstudie bildete die konzeptionelle Überprüfung und Anpassung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments den ersten Arbeitsschritt der vorliegenden Studie. Diese erfolgte in zwei Schritten: In einem ersten Schritt wurden Erkenntnisse aus eigener Recherche in das Instrument eingearbeitet. Diese überarbeitete Version wurde in einem zweiten Schritt ausgewählten Experten vorgestellt und im Anschluss an die Gespräche erneut überarbeitet.

3.1 Recherche

Die Überarbeitung der Maßnahmenkataloge erfolgte auf Grundlage einer umfangreichen Analyse aktueller CSR-Standards sowie ausgewählter Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Dies diente der inhaltlichen Schärfung und dem Abgleich mit der derzeitigen Unternehmenspraxis.

Die Leitfragen bei dieser Recherche waren:

- | Welche Maßnahmen werden von ISO 26000, GRI und DNK benannt?⁴⁸
- | Über welche CSR-Aktivitäten berichten Unternehmen?
- | Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich im Engagement von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen identifizieren?

Vor dem Hintergrund einer möglichst genauen Abbildung aktueller unternehmerischer Realität im Verein mit den von Politik und Gesellschaft geforderten Themen im Bereich CSR, war es Ziel dieses ersten Arbeitsschrittes, allgemein akzeptierte CSR-Maßnahmen zu bündeln und zu strukturieren, um den teilnehmenden Unternehmen eine umfassende inhaltliche Orientierungshilfe anbieten zu können und die Einordnung des eigenen CSR-Engagements bei der Anwendung des Instruments zu erleichtern. Die Ergänzung der fünf Maßnahmenkataloge „Mitarbeiter“, „Partner“, „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Kapitalgeber“ um die Erkenntnisse aus der Sichtung von CSR-Standards und Nachhaltigkeitsberichten führte so zu einer inhaltlichen Ausdifferenzierung und Erweiterung der einzelnen Maßnahmenkategorien (so wurde beispielsweise der Stakeholder „Partner“ um die CSR-Kategorie „Produkt- und Dienstleistungsverantwortlichkeit“ ergänzt, die unter anderem Aufwendungen für die Transparenz in der Preisgestaltung oder für Maßnahmen zur Sicherstellung der Versor-

⁴⁸ Für detaillierte Informationen zu den einzelnen Standards siehe ISO (2011); GRI (2013) sowie Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011)

gungs- und Abnahmesicherheit umfassten. Beim Stakeholder „Gesellschaft“ wurden CSR-Aktivitäten ergänzt, die beispielsweise Aufwendungen für die Durchführung von Stakeholder-Dialogen oder Aufwendungen für ein CSR-Office, beziehungsweise für CSR-Verantwortliche und Nachhaltigkeitsbeauftragte beinhalteten).

3.2 Expertengespräche

Die oben beschriebene Recherche und Überarbeitung bildete die Grundlage für Expertengespräche, die, wie im Zwischenbericht vom 27.03.2014 bereits ausführlich beschrieben⁴⁹, in einzelnen Workshops bei und mit Experten vor Ort durchgeführt wurden. Es wurden gezielt Experten ausgewählt, die unterschiedliche Perspektiven und Schwerpunkte repräsentieren, so dass eine kritische Diskussion des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments angeregt wurde und die jeweils als besonders relevant erachteten Punkte gezielt adressiert werden konnten. Als Experten standen zum einen Prof. Dr. Olaf Hoffmann, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Kostenrechnung und Investition der Hochschule Konstanz, Dr. Stefan Heissner, Partner und Fraud Investigation & Dispute Services Leader der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Prof. Dr. Henry Schäfer, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft der Universität Stuttgart zur Verfügung. Darüber hinaus wurde das Instrument auf der halbjährlichen Tagung des Internationalen Controller Vereins, Arbeitskreis Bodensee/Allgäu, ca. 20 Experten aus Praxis und Wissenschaft vorgestellt und kritisch diskutiert.

Zur Vorbereitung auf die Gespräche wurde den Experten umfassendes Informationsmaterial zur Forschungsstudie zur Verfügung gestellt. Dieses Material enthielt eine Kurzzusammenfassung der Studie, die fünf Maßnahmenkataloge sowie einen Diskussionsleitfaden mit spezifischen Fragestellungen, der im Vorfeld jeweils durch das Projektteam definiert wurde. Die Fragestellungen wurden dabei sowohl im Hinblick auf die Gesprächspartner als auch auf Erkenntnisse aus vorangegangenen Expertengesprächen angepasst, wohingegen die Maßnahmenkataloge stets in derselben Form vorgelegt wurden. So konnten einzelne Themenschwerpunkte gezielt angesprochen werden.

Die Expertengespräche wurden wie folgt durchgeführt: Nach einer kurzen Einführung in die Forschungsstudie mit Informationen zu Aufbau und Zielsetzung durch den Projektleiter wurden die Maßnahmenkataloge sowie die vorgeschlagenen Kennzahlen und allgemeine Fragen zur Studie diskutiert. Diese Fragen richteten sich auf die Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise sowie auf eine allgemeine Einschätzung zur Bereitschaft und Motivation von Unternehmen, an der Studie teilzunehmen. Daran anschließend wurde das vorgeschlagene Tool detailliert besprochen und kritisch diskutiert, um Nutzen und Grenzen des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments zu überprüfen.

⁴⁹ Vgl. LEIZ (2014), 3, 6-11

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Expertengesprächen themenbezogen kurz erläutert.

3.2.1 Abgrenzung von Aufwendungen mit Investitionscharakter

In den Maßnahmenkatalogen sind teilweise CSR-Aufwendungen aufgeführt, die eine langfristige Investition darstellen, wie beispielsweise Ausstattungsgegenstände oder Gebäude. Nach handels- und steuerrechtlichen Vorschriften sind in diesen Fällen Abschreibungen vorzunehmen. In den Expertengesprächen wurde diskutiert, inwiefern Abschreibungen auf Investitionen im Bereich CSR während der Datenerfassung im Hinblick auf die Bildung der Kennzahlen einfließen sollen und können. Verzerrungen in den Kennzahlen durch hohe Einmalinvestitionen könnten durch die Berücksichtigung von Abschreibungen vermieden werden.

3.2.2 Abgrenzung zwischen gesetzlichen Vorgaben und freiwilligen Leistungen

Laut der CSR-Definition der Europäischen Kommission⁵⁰ zeichnen sich CSR-Maßnahmen durch die Freiwilligkeit des Engagements aus. Dies impliziert für die Definition der in den Maßnahmenkatalogen zu erfassenden Aktivitäten, dass diese entsprechend von gesetzlichen Vorgaben abzugrenzen sind, so beispielsweise im Bereich der freiwilligen Sozialleistungen von Unternehmen. Hierbei können in der Praxis Abgrenzungs- beziehungsweise Erhebungsschwierigkeiten entstehen, da entsprechende Kosten als Gesamtposten erfasst und über gesetzliche Anforderungen hinausgehende Anteile nicht gesondert ausgewiesen werden.

Eine Lösung, die in den Expertengesprächen herausgearbeitet wurde, könnte in einer gemeinsamen Erfassung von freiwilligen und gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen bestehen. Vorteilhaft bei dieser Vorgehensweise wären zum einen die verbesserte Datenverfügbarkeit und zum anderen die Sicherstellung der Vergleichbarkeit. Da die gesetzlichen Vorgaben von allen Unternehmen gleicher Branche zu gleichen Anteilen erfüllt sein müssen, bestünde keine Gefahr der Verzerrung der Ergebnisse. Der Anteil der gesetzlichen Maßnahmen würde sich jeweils in gleichem Maße auf die Kennzahlen niederschlagen. Die Unterschiede in den Kennzahlen von Unternehmen würden dann auf demjenigen Anteil der Maßnahmen beruhen, den Unternehmen freiwillig leisten und somit auf denjenigen Aktivitäten, die unter die CSR-Definition der Europäischen Kommission fallen.

Sofern eine praktische Abgrenzung möglich ist, bestünde weiterhin die Schwierigkeit der Vergleichbarkeit der Ergebnisse, so die Einschätzung der befragten Experten. Für eine solche Vergleichbarkeit müssten in allen Fällen die gleichen gesetzlichen Vorgaben bestehen, welche jedoch insbesondere durch unterschiedliche Rechtsräume international tätiger Unternehmen nicht gegeben sei. Eine strikte Trennung zwischen gesetzlichen und freiwilligen Maßnahmen würde dadurch erheblich

⁵⁰ Europäische Kommission (2011), 7f

erschwert.

3.2.3 Weitere Abgrenzungsschwierigkeiten

Neben den bereits beschriebenen Punkten gibt es nach der Einschätzung der befragten Experten Herausforderungen im Hinblick auf die Abgrenzung von CSR vor allem bei:

- | Aufwendungen für Forschung und Entwicklung
- | Maßnahmen aus dem Bereich Ökologie/Nachhaltigkeit
- | Aufwendungen für Kundenevents, Kundenaufklärung sowie Sponsoring
- | Aufwendungen für interne und externe Revision im Rahmen von Compliance-Maßnahmen
- | Aufwendungen im Bereich Arbeitssicherheit und Datenschutz

Diese von den Experten genannten Anmerkungen wurden im Rahmen der weiteren Ausgestaltung der Stakeholder-bezogenen Maßnahmenkataloge für die empirische Überprüfung berücksichtigt. Im Zuge der Primärdatenerhebung und Befragung der Praxispartner sollte dann untersucht werden, wie die Unternehmen den oben genannten Themen begegnen und diese in der Bearbeitung der Maßnahmenkataloge für sich abbilden.

3.2.4 Detaillierungsgrad der Maßnahmenkataloge

Im Rahmen der Expertengespräche wurde darauf hingewiesen, dass einzelne Maßnahmen im Maßnahmenkatalog sehr spezifisch und isoliert nur schwer erfassbar seien. So wurde angeregt, CSR-Maßnahmen gebündelt darzustellen, um eine bessere Verfügbarkeit von Daten sicherzustellen. Durch die Fokussierung auf wesentliche Bereiche von CSR würde überdies die Praktikabilität hinsichtlich einer solchen erstmaligen Erfassung der Aufwendungen für CSR erhöht.

3.2.5 Erfassung von Personalkosten für CSR-Maßnahmen

Ein großer Teil der in den Katalogen aufgeführten CSR-Aufwendungen fällt in den Bereich der Personalkosten, die nach Einschätzung der befragten Experten meist nur mit erheblichem Aufwand monetär zu beziffern sind. So entstehen beispielsweise interne Kosten, wenn Mitarbeiter an Schulungen teilnehmen, die während der Arbeitszeit stattfinden. Nimmt das gesamte Personal an einer Schulung teil, so kann die Durchschnittsvergütung des Unternehmens als Kostenpunkt herangezogen werden. Fällt nur bei einzelnen Mitarbeitern Personalaufwand an, können Listen der Personalabteilung, die interne Schulungen oder auch die Teilnahme an anderen CSR-

Aktivitäten aufführen, eine Grundlage für die Ermittlung entsprechender Aufwendungen bieten. Die Erhebung gesonderter Personalaufwendungen ist lediglich in spezifischen Branchen wie der Beratungsindustrie üblich. Für alle anderen Unternehmen ist zu erwarten, dass durch die schwierige Ermittlung der Personalkosten der zeitliche Aufwand für die erstmalige Bearbeitung des Maßnahmenkatalogs erhöht wird. Daher ist zu empfehlen, während und nach der ersten Datenerfassung mit den Unternehmen nach Möglichkeiten zu suchen, für die Zukunft entsprechende Kosten- beziehungsweise Kontenstrukturen anzulegen, um in den Folgejahren die Erhebung der Personalaufwendungen zu erleichtern.

3.2.6 Verfügbarkeit von Daten

Als größte Herausforderung wurde die Datenverfügbarkeit identifiziert, insbesondere im Hinblick auf kleinere Unternehmen, denen es gegebenenfalls an Erfahrung im Bereich des CSR-Reporting fehlt oder die mit keinem ausdifferenzierten Kostenrechnungssystem ausgestattet sind. Dies deckt sich mit der für diese Forschungsstudie definierten Aufgabenstellung, wonach gerade die Überprüfung der Verfügbarkeit der Daten eine zentrale Rolle in der Untersuchung spielt und hier eine Bestandsaufnahme durchgeführt sowie entsprechende Hilfestellungen und Lösungen erarbeitet werden sollen.

3.2.7 Kennzahlen

Den Experten wurden entsprechend der Ergebnisse der Vorgängerstudie⁵¹ insgesamt drei mögliche Kennzahlen vorgestellt. Die erste Kennzahl, die „CSR-Quote“, besteht aus dem Quotienten CSR-Aufwand/Umsatz. Die zweite Kennzahl, die „CSR-Gesellschaftsrendite“, setzt den CSR-Aufwand ins Verhältnis zum Gesamtkapital. Die dritte Kennzahl, die „CSR-Aufwandsquote“, besteht aus dem Quotienten CSR-Aufwand/Gesamtaufwand. Am besten geeignet für die externe Darstellung von CSR-Aktivitäten ist nach Wieland/Heck die umsatzbasierte CSR-Quote, was in den Expertengesprächen grundsätzlich bestätigt wurde. Bezüglich einer branchenübergreifenden Vergleichbarkeit sei der Umsatz allerdings nur begrenzt geeignet, da erhebliche Unterschiede in der Umsatzstruktur zwischen Branchen bestünden. Beispielsweise seien Umsatzmargen und das Mitarbeiterverhältnis in Handelsunternehmen und verarbeitender Industrie oder in Dienstleistungsunternehmen nicht vergleichbar. Der Gewinn sei möglicherweise für den Vergleich zwischen Branchen vorzuziehen, wohingegen der Umsatz als Referenzgröße innerhalb einer Branche sehr gut geeignet sein könnte.

⁵¹ Vgl. BMAS (2012), 27-32 sowie Wieland/Heck (2013), 85-95

3.3 Zwischenfazit: Ausgestaltung des Instruments zur Durchführung der empirischen Überprüfung

Im Rahmen einer umfangreichen Recherche wurden aktuelle Standards sowie ausgewählte Nachhaltigkeits- beziehungsweise CSR-Berichte analysiert, um das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument inhaltlich zu schärfen und mit den gängigen Praktiken in Abgleich zu bringen. Dies führte zu einer inhaltlichen Ausdifferenzierung und Ergänzung des Instruments und so zunächst zu einer Ausweitung seines Umfangs. Diese Version wurde anschließend im Rahmen von Expertengesprächen mit ausgewählten Vertretern aus Praxis und Wissenschaft diskutiert, wobei hier gerade im Hinblick auf Abgrenzungsfragen sowie auf den Detaillierungsgrad der Maßnahmenkataloge zahlreiche Hinweise eingebracht wurden. Auch bezüglich des zu erwartenden Aufwands für die Bearbeitung des Instruments sowie in Bezug auf mögliche Herausforderungen bei der Datenerhebung, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Erfassung von Personalkosten, wurde in den Expertengesprächen ausführlich eingegangen und entsprechende Vorschläge für eine weitere Ausgestaltung des Instruments diskutiert. Die Ergebnisse aus Recherche und Expertengesprächen führten zu einer konzeptionellen Überarbeitung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments, das anschließend im Rahmen der empirischen Untersuchung von den Praxispartnern angewandt und überprüft werden sollte.

Die vormals detailliert beschriebenen einzelnen CSR-Maßnahmen wurden zu Kategorien zusammengefasst, die nach wie vor den fünf Stakeholdern „Mitarbeiter“, „Partner“, „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Kapitalgeber“ zugeordnet sind. Durch diese Bündelung wurde nicht nur der Umfang der Maßnahmenkataloge reduziert, sondern es sollte auch eine erhöhte Klarheit und Übersichtlichkeit erreicht werden. Gleichzeitig wurden zu den einzelnen Kategorien Beispiele, Prüfkriterien und Hinweise angegeben, um die Zuordnung möglicher Aufwendungen zu erleichtern. Durch die inhaltliche Offenhaltung sollte zum einen sichergestellt werden, dass Unternehmen aller Größenklassen und Branchen einen schnellen Bezug zu den eigenen Realitäten herstellen und den Maßnahmenkatalog entsprechend bearbeiten können. Zum anderen sollte den zu beantwortenden Forschungsfragen Rechnung getragen werden, die gerade auf eine Überprüfung der Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Praktikabilität des Instruments und auf eine Bestandsaufnahme der CSR-Maßnahmen von Unternehmen zielen. Es galt herauszufinden, welche Maßnahmen in den Katalog eingetragen werden, welche Daten entsprechend verfügbar sind und an welchen Stellen die Unternehmen auf Unsicherheiten stoßen. Die Erkenntnisse darüber, wie die Unternehmen die einzelnen vorgegebenen Kategorien auf das eigene CSR-Engagement anwenden und wie sie den Maßnahmenkatalog für sich nutzbar machen, könnten dann, so die Erwartung, einer weiteren inhaltlichen Schärfung, auch im Hinblick auf die in den Expertengesprächen aufgeworfenen Fragen, den Weg bereiten.

Damit ergibt sich folgender Aufbau des Maßnahmenkatalogs für die empirische Un-

tersuchung (siehe Anlage 7.1): Die Struktur des Maßnahmenkatalogs ist durch die fünf Stakeholder „Mitarbeiter“, „Partner“, „Kunden“, „Gesellschaft“ und „Kapitalgeber“ vorgegeben. Ihnen werden einzelne CSR-Kategorien zugeordnet, zu denen in einer separaten Spalte jeweils Beispiele, Hinweise und Prüfkriterien angeboten werden. Zusätzlich besteht bei sämtlichen Stakeholdergruppen die Möglichkeit, weitere Maßnahmen einzutragen, die keiner der vorgegebenen Kategorien zugeordnet werden können. Auch können in einem separaten Feld Maßnahmen ergänzt werden, die unter keinen der Stakeholder gefasst werden können. So besteht für die Unternehmen im Zuge der Bearbeitung des Instruments der erste Schritt in der Eintragung der eigenen CSR-Maßnahmen in den Katalog. Im nächsten Schritt gilt es, die entsprechenden monetären Aufwendungen für die einzelnen Maßnahmen zu ermitteln und die Beträge in das vorgesehene Feld einzutragen. Daneben bestehen Möglichkeiten, Anmerkungen einzutragen. Im Hinblick auf die vorgeschlagenen Kennzahlen wurde für die empirische Untersuchung die CSR-Quote, also der Quotient aus CSR-Aufwand und Umsatz, ausgewählt. Die in den Expertengesprächen aufgeworfenen Bedenken bezüglich der Vergleichbarkeit einer umsatzbasierten Kennzahl sollten dann auf Grundlage der Unternehmensdaten nochmals überprüft werden.

4 Empirische Untersuchung mit ausgewählten Praxispartnern

Die Durchführung der empirischen Untersuchung erfolgte in den Monaten Mai bis Oktober. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick zu den teilnehmenden Unternehmen und fassen die Ergebnisse der gesammelten Daten aus der Anwendung des Instruments zusammen.

4.1 Design der Studie

Das auf Grundlage der oben beschriebenen Recherche sowie den Expertenbefragungen überarbeitete CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument wurde für die empirische Untersuchung im Format „Excel“ aufbereitet und durch ein Auswertungstool ergänzt (siehe Anlage 7.2). Dieses Tool, das dem Maßnahmenkatalog hinterlegt ist, bildet die Summen der Aufwendungen nach Stakeholdern und Kategorien und bietet so eine übersichtliche Zusammenschau der Ergebnisse des Maßnahmenkatalogs. Gleichzeitig liefert das Auswertungstool, in das der Umsatz entsprechend einzutragen ist, die berechnete Kennzahl „CSR-Quote“ und somit das Gesamtergebnis des Instruments.

Neben der Excel-Datei mit Maßnahmenkatalog und Auswertungstool wurde den Unternehmen ein Leitfaden (siehe Anlage 7.3) zur Verfügung gestellt, der detaillierte Anleitungen für die Bearbeitung des Instruments enthält. So sind neben technischen Hinweisen auch Vorgaben zur Kennzeichnung von Schätzwerten sowie Empfehlungen für den Umgang mit Abgrenzungsfragen oder Interpretationsspielräumen im Leitfaden enthalten. Darüber hinaus bietet der Leitfaden umfangreiche Hintergrundinformationen zur Konzeption und Zielsetzung der Studie, Informationen zum vertraulichen Umgang mit den Daten sowie Kontaktdaten der Ansprechpartner aus dem Projektteam.

Zur Bewertung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments durch die Praxispartner wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt (siehe Anlage 7.4). Dieser enthält neben Auswahlfragen auch mehrere offene Fragen, um die Einschätzungen der Unternehmen im Hinblick auf die Forschungsfragen erfassen und in quantitative und qualitative Auswertungen überführen zu können. Mithilfe eines Formulars zu den Unternehmensdaten (siehe Anlage 7.5) wurden zudem diejenigen Angaben abgefragt, die den Auswertungen zugrunde gelegt werden sollten, wie beispielsweise Angaben zu Mitarbeiterzahl, Rechtsform und organisationaler Verankerung von CSR im Unternehmen.

Für an einer Teilnahme interessierte Unternehmen bot die Studie zwei mögliche Formen der Mitwirkung. Die erste Gruppe von Praxispartnern (Anwender) bearbeitete das Instrument sowie den Fragebogen und das Formular „Unternehmensdaten“. Diese Gruppe führte die Analyse der eigenen CSR-Maßnahmen entlang des Katalogs durch und erhob die entsprechenden monetären Daten für das Geschäftsjahr 2013. Die zweite Gruppe von Praxispartnern (Kommentatoren) bearbeitete den Maßnahmenkatalog selbst nicht, sondern sichtete, bewertete und kommentierte das Instru-

ment entlang des Fragebogens und füllte das Formular „Unternehmensdaten“ aus. Die Clusterung der Unternehmen wurde – abweichend von den im Forschungsantrag beschriebenen Gruppen – in zweierlei Hinsicht erweitert. Zum einen wurde die Branche „Handwerk“ als zusätzliche Branche ergänzt. Dies resultierte aus Rückmeldungen von Vertretern von Handwerkskammern, die eine Einordnung ihrer Betriebe in das vorgeschlagene Schema als schwierig und nicht angemessen beschrieben und die Einführung einer separaten Branche anregten. Dadurch ergibt sich für die Studie eine Clusterung von insgesamt sechs Branchen:

- | Industrie und verarbeitendes Gewerbe
- | Dienstleistung inkl. Transportgewerbe
- | Handel
- | Energie
- | Bauen
- | Handwerk

Zum anderen wurde die Größenklassifikation nach Mitarbeiterzahl der Unternehmen auf insgesamt vier Klassen erweitert:

- | 1-49 Mitarbeiter
- | 50-499 Mitarbeiter
- | 500-4.999 Mitarbeiter
- | > 5.000 Mitarbeiter

Der Grund für diese Erweiterung lag in der sich im Zuge der Erhebung abzeichnenden Erkenntnis, dass eine Zusammenfassung von allen Unternehmen ab 500 Mitarbeitern als Großunternehmen die Unterschiede in den Realitäten der Unternehmen nicht angemessen abbildet und dass die zusätzliche Einführung einer Größenklasse von 500 bis 4.999 Mitarbeitern hier notwendig erschien.

4.2 Praxispartner

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick zur Auswahl der Praxispartner sowie zu der Anzahl der Teilnehmer in Bezug auf die beiden oben genannten Gruppen.

4.2.1 Vorgehensweise bei der Auswahl und Kontaktaufnahme

Zur Auswahl der in Frage kommenden Unternehmen wurde in einer ersten Phase eine Datenbank mit den entsprechenden Kontaktdaten aufgebaut. Hierbei wurde Wert darauf gelegt, eine in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit, Größenklassifikation sowie den geografischen Standort möglichst große Bandbreite an Unternehmen abzudecken. Die Datenbank beinhaltete Unternehmen, die für ihr CSR-Engagement im Rahmen von Preisverleihungen nominiert oder ausgezeichnet wurden (CSR-Preis der Bundesregierung, Deutscher Nachhaltigkeitspreis), die an Veranstaltungen zu CSR-Themen teilgenommen haben oder CSR-Netzwerken zugehörig sind (beispielsweise Mitglieder des Lenkungskreises des UN Global Compact, Unterzeichner des Kodex des Deutschen Nachhaltigkeitsrats, Teilnehmer des Forums Compliance & Integrity). Des Weiteren wurden börsennotierte Unternehmen (DAX, MDAX) aufgenommen sowie Unternehmen, die Nachhaltigkeits- beziehungsweise CSR-Berichte veröffentlicht haben und im IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte⁵² aufgeführt sind. Durch diese umfangreiche Internetrecherche, durch die Unterstützung verschiedener Verbandsvertreter sowie durch persönliche Kontakte des Projektleiters entstand eine Liste möglicher Ansprechpartner zur direkten Kontaktaufnahme. Diese Datenbank wurde während der Studie stets aktualisiert und erweitert.

In einer zweiten Phase wurden die relevanten Ansprechpartner (CSR-Beauftragte, Leiter des Controlling/Accounting oder Geschäftsführung) telefonisch kontaktiert, um sie über die Forschungsstudie zu informieren und für eine Teilnahme zu gewinnen. Hierfür wurde eine jeweils individuell zugeschnittene Kurzpräsentation erarbeitet. Weiterhin wurde ein Exposé angefertigt, das an alle potenziellen Teilnehmer adressiert und von Verbandsvertretern an ihre Mitglieder weitergegeben wurde. Im Anschluss an die telefonische Kontaktaufnahme, die Vorstellung der Studie sowie die Zusendung von Informationsmaterialien wurden 28 interessierte Unternehmen vor Ort besucht. Darüber hinaus wurden mit nahezu allen kontaktierten Unternehmen telefonische Gespräche durchgeführt und mit einer Vielzahl dieser Unternehmen das Forschungsvorhaben sowie das CSR-Instrument ausführlich diskutiert. Bei diesen persönlichen oder telefonischen Vorbesprechungen wurden neben der ausführlichen Vorstellung des Instruments die Projektunterlagen übergeben beziehungsweise übersandt.

⁵² Vgl. IÖW (2011)

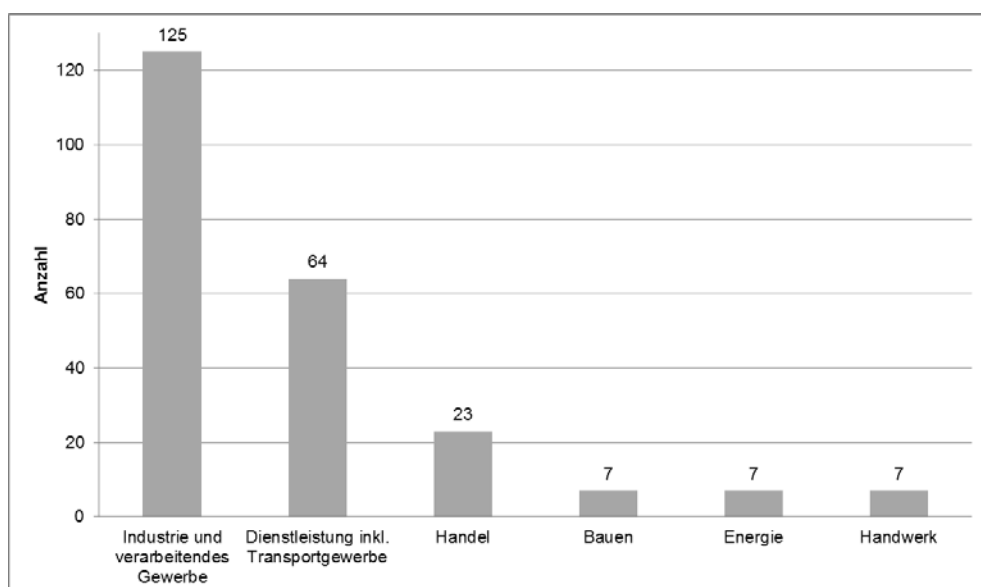
4.2.2 Überblick über die kontaktierten und teilnehmenden Unternehmen

Insgesamt wurden 233 Unternehmen telefonisch kontaktiert und erhielten Informationen über die Studie sowie über die Möglichkeiten einer Teilnahme. Von diesen 233 Unternehmen wurden insgesamt 28 vor Ort besucht. Die übrigen Unternehmen wurden im Rahmen von Telefongesprächen über die Forschungsstudie informiert. 35 der 233 kontaktierten Unternehmen konnten für eine Teilnahme an der Forschungsstudie gewonnen werden, davon bearbeiteten 13 Praxispartner das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument und gaben anhand eines Fragebogens ihre Einschätzungen dazu ab (Anwender). 22 Praxispartner sichteten das Instrument und bearbeiteten den Fragebogen (Kommentatoren). Weitere Erkenntnisse konnten im Rahmen der Telefonate mit einer Vielzahl der kontaktierten Unternehmen gesammelt und dokumentiert werden. Die Beteiligungsquote liegt damit bei rund 15%, was aufgrund des zeitlichen Umfangs der Teilnahme positiv zu bewerten ist; die Teilnahmequote für die tatsächliche Durchführung der Erfassung der Aufwendungen für CSR ist mit knapp 6% der kontaktierten Unternehmen und einem geschätzten durchschnittlichen Arbeitsaufwand für die Unternehmen von 30-40 Personenstunden ebenfalls positiv, wenngleich eine höhere Quote die Datenlage und damit auch die Interpretationsmöglichkeiten verbessert hätte. Im Folgenden werden die kontaktierten und teilnehmenden Unternehmen im Hinblick auf ihre Branchenzugehörigkeit, auf die Größenklassifikation sowie auf die geographische Verteilung dargestellt.

4.2.2.1 Kontaktierte Unternehmen

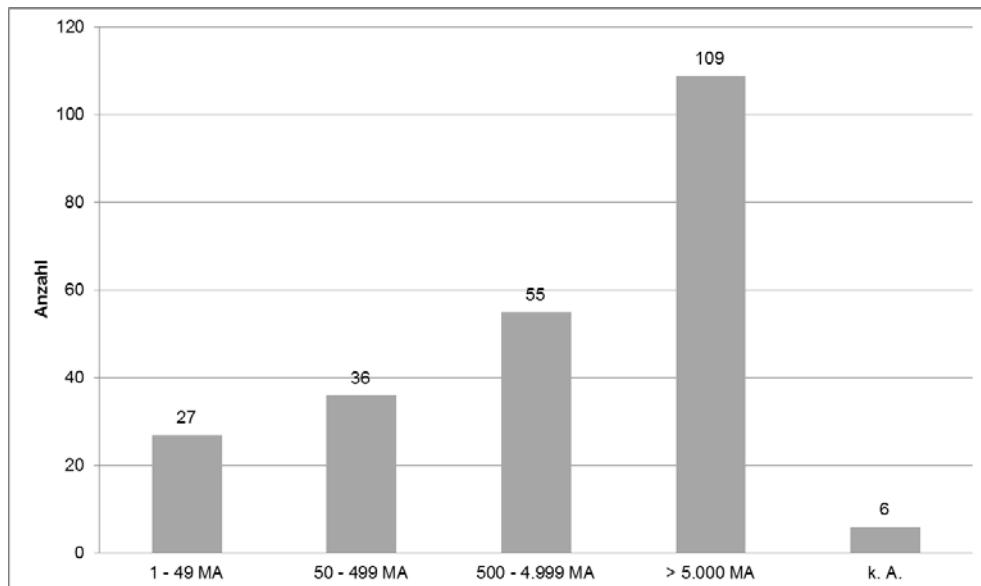
Über 50% der 233 kontaktierten Unternehmen gehörten zur Branche „Industrie und verarbeitendes Gewerbe“.

Abbildung 2: Kontaktierte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit



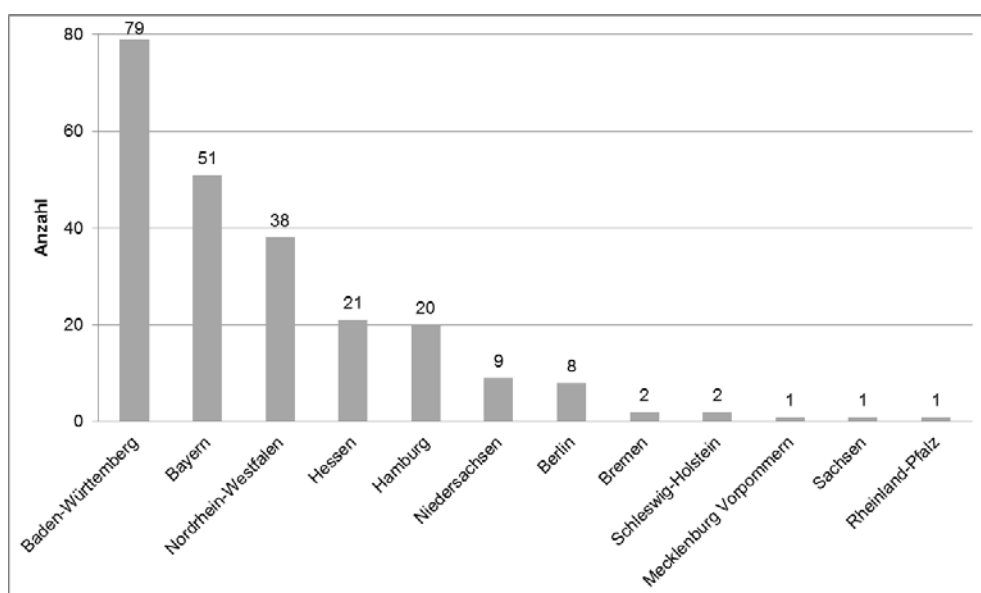
Hinsichtlich der Unternehmensgrößen lässt sich feststellen, dass 109 von 233 und somit ca. 47% der kontaktierten Unternehmen mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Abbildung 3). Zu sechs der Unternehmen lagen keine Informationen bezüglich der Mitarbeiterzahl vor.

Abbildung 3: Kontaktierte Unternehmen nach Größe



Bezüglich der geographischen Verteilung der kontaktierten Unternehmen sind 12 der 16 Bundesländer repräsentiert (vgl. Abbildung 4). Ca. 34% der Unternehmen sind in Baden-Württemberg und ca. 22% in Bayern ansässig.

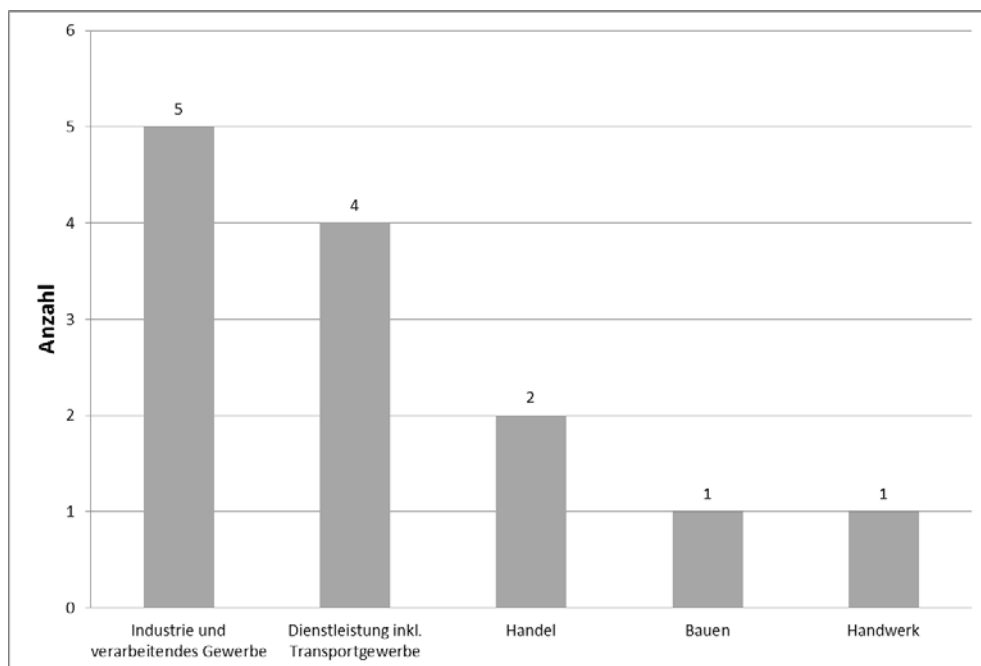
Abbildung 4: Kontaktierte Unternehmen nach Bundesland



4.2.2.2 Gruppe 1 (Anwender)

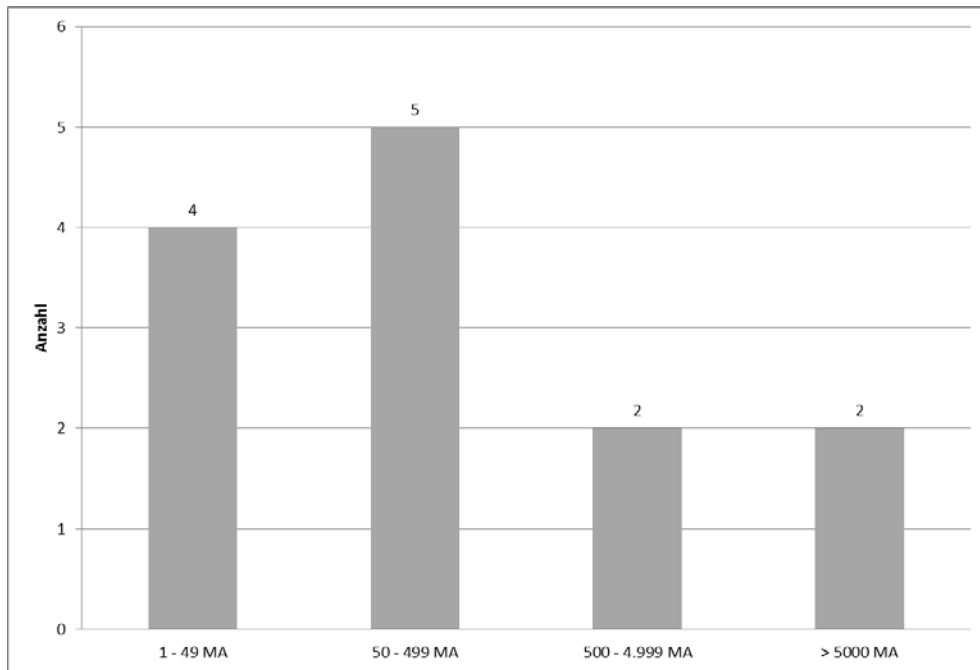
Insgesamt 13 Praxispartner zählen zu Gruppe 1 (Anwender). Fünf dieser 13 Unternehmen lassen sich der Branche „Industrie und verarbeitendes Gewerbe“ zuordnen, vier der Branche „Dienstleistung inkl. Transportgewerbe“, zwei Unternehmen der Branche „Handel“ sowie jeweils ein Unternehmen den Branchen „Bauen“ und „Handwerk“ (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Praxispartner Gruppe 1 nach Branchenzugehörigkeit



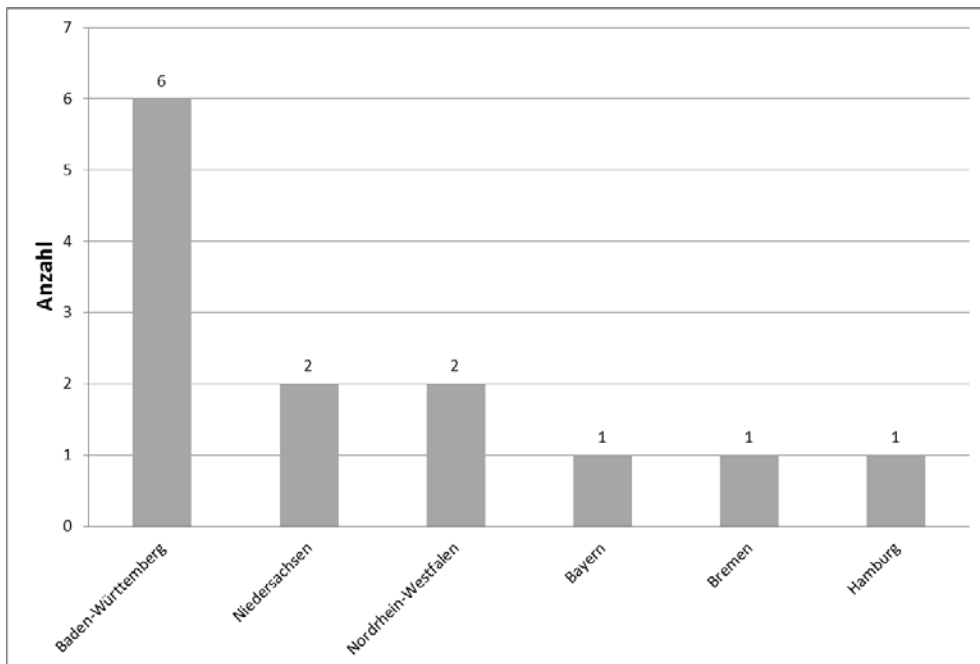
In Bezug auf die Beschäftigtenzahl konnten vier Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern sowie fünf Unternehmen mit zwischen 50 und 499 Mitarbeitern gewonnen werden (vgl. Abbildung 6). Daneben sind jeweils zwei Unternehmen aus den Größenklassen 500 bis 4.999 Mitarbeiter sowie > 5.000 Mitarbeiter unter den Teilnehmern vertreten.

Abbildung 6: Praxispartner Gruppe 1 nach Größe



Knapp die Hälfte der Unternehmen hat ihren Sitz in Baden-Württemberg (vgl. Abbildung 7). Je zwei der Praxispartner sind aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. Bayern, Bremen und Hamburg sind mit jeweils einem Unternehmen vertreten.

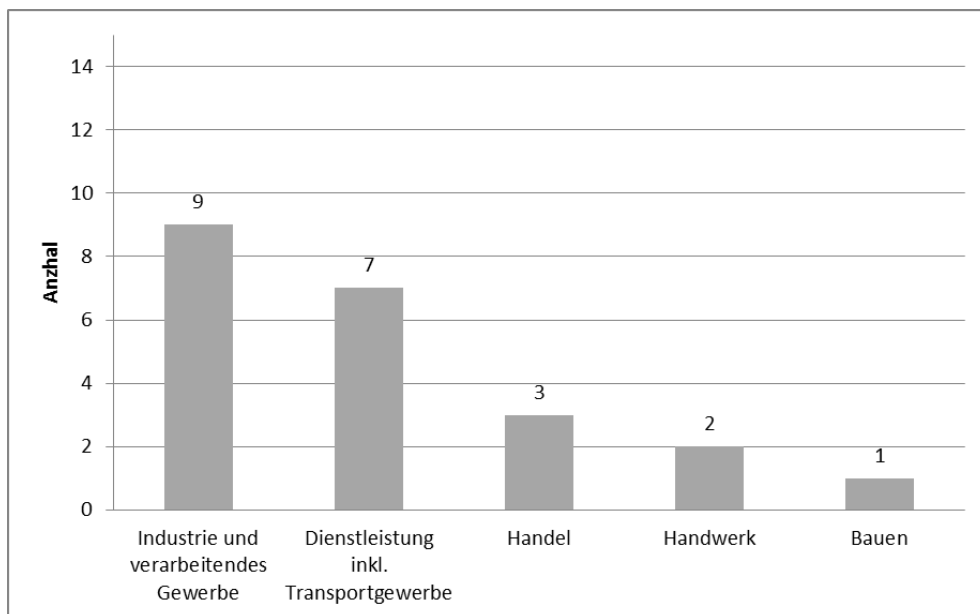
Abbildung 7: Praxispartner Gruppe 1 nach Bundesland



4.2.2.3 Gruppe 2 (Kommentatoren)

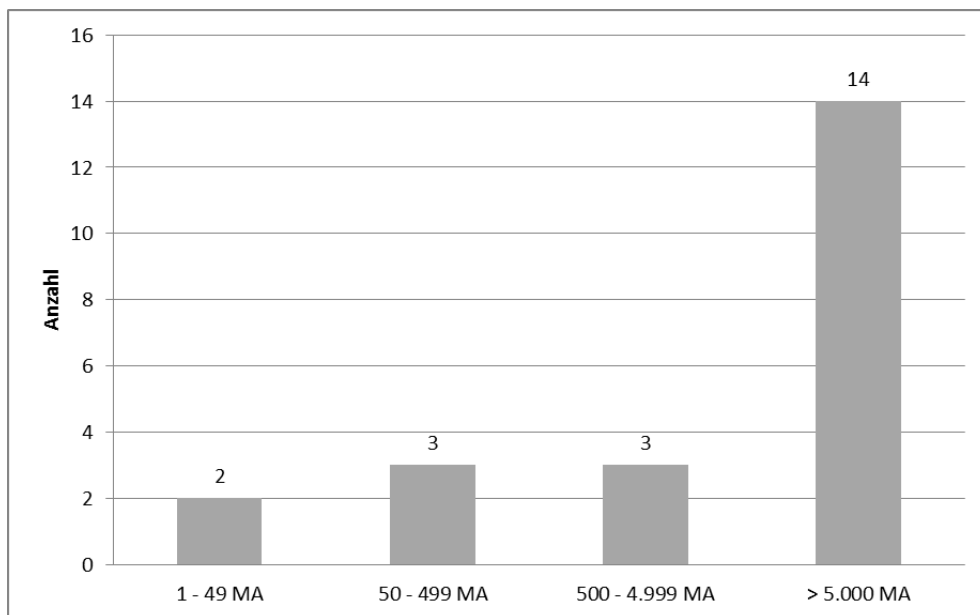
Die Gruppe 2 der Praxispartner umfasst Unternehmen, die das Instrument gesichtet und bewertet haben und zählt insgesamt 22 Teilnehmer. Insgesamt neun dieser 22 Unternehmen sind dem Industriesektor zugehörig. Sieben von 22 Unternehmen fallen unter „Dienstleistung inkl. Transportgewerbe“, drei von 22 sind im Sektor „Handel“ tätig, zwei von 22 repräsentieren die Branche „Handwerk“ und ein Unternehmen fällt unter den Sektor „Bauen“ (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Praxispartner Gruppe 2 nach Branchenzugehörigkeit



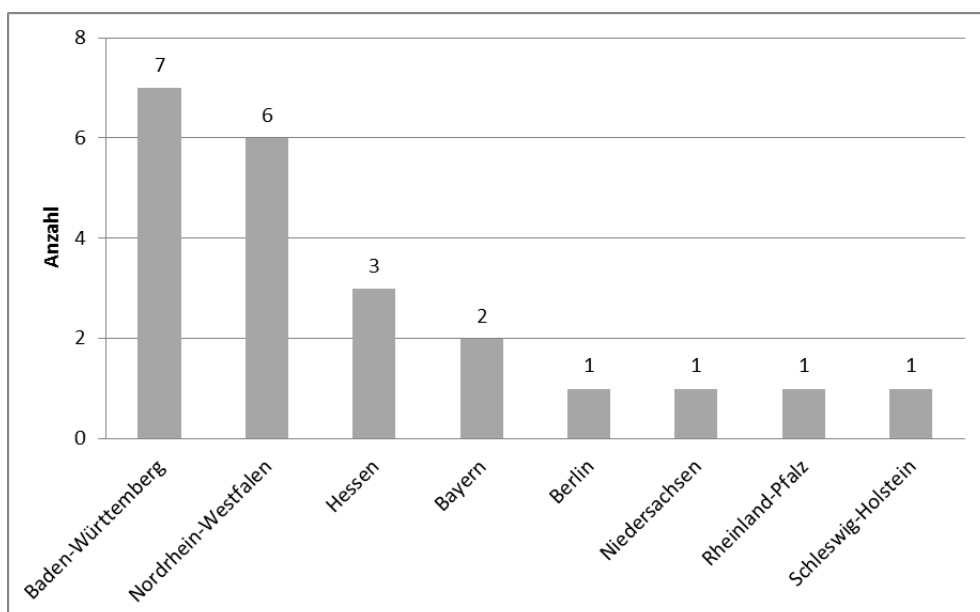
14 der 22 Unternehmen sind Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern, jeweils drei Unternehmen vertreten die Größenklassen 50 bis 499 sowie 500 bis 4.999 Mitarbeitern, während zwei Teilnehmer der Gruppe bis zu 49 Mitarbeiter zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Praxispartner Gruppe 2 nach Größe



Insgesamt sind acht Bundesländer repräsentiert, wobei auch in Gruppe 2 die Unternehmen aus Baden-Württemberg mit knapp einem Drittel am stärksten vertreten sind (vgl. Abbildung 10). Daran schließen sich Nordrhein-Westfalen mit sechs Teilnehmern, Hessen mit drei sowie Bayern mit zwei Teilnehmern an. Berlin, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein sind jeweils mit einem Unternehmen vertreten.

Abbildung 10: Praxispartner Gruppe 2 nach Bundesland



4.3 Auswertung der Ergebnisse

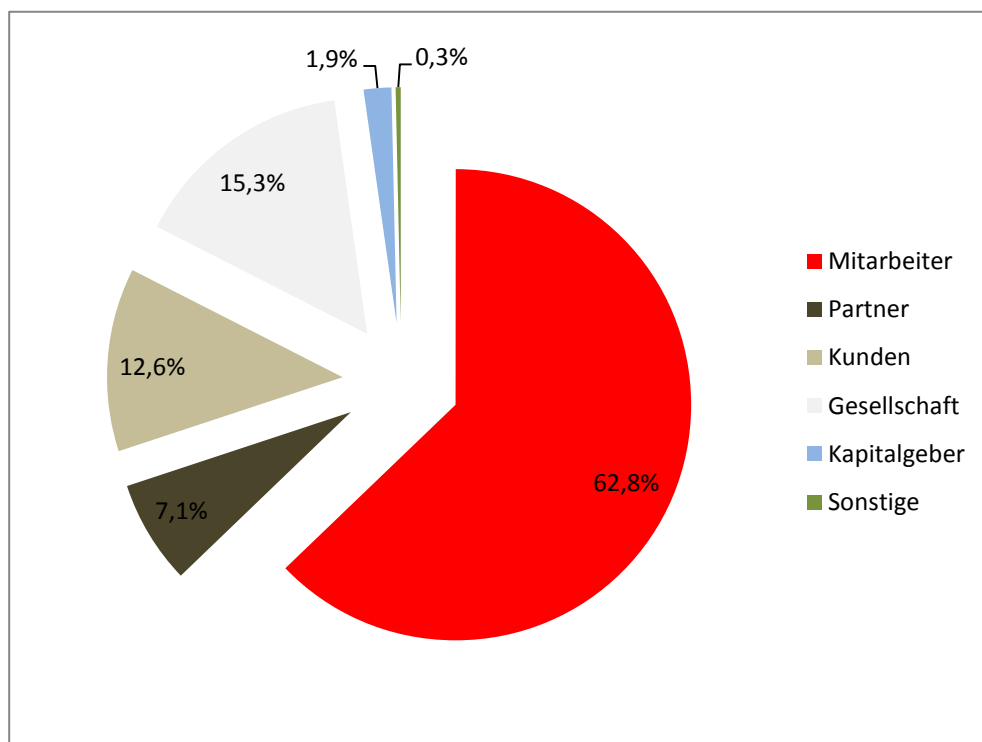
Im Vordergrund steht zunächst die Auswertung der Datensätze aus der Bearbeitung der Maßnahmenkataloge durch Gruppe 1 (Anwender). Dem folgt die Auswertung der Ergebnisse der Fragebögen, die beide Gruppen bearbeitet haben. Bei Letzterer werden die Ergebnisse der beiden Gruppen gegenübergestellt.

4.3.1 Auswertung der Maßnahmenkataloge

Die Ergebnisse der Auswertung der Maßnahmenkataloge erfolgt durch eine Betrachtung der einzelnen Stakeholder, bevor abschließend auf spezifische Zuordnungs- und Abgrenzungsschwierigkeiten eingegangen wird. Die Auswertung betrifft die Gruppe 1 (Anwender) und somit die Datensätze von insgesamt 13 Unternehmen.

Generell wurden die Angaben zu CSR-Maßnahmen und Aufwendungen mit dem mit Abstand höchsten Granulierungsgrad bei sämtlichen Teilnehmern über alle Stakeholder-Gruppen hinweg beim Stakeholder „Mitarbeiter“ eingetragen. Auch beim Stakeholder „Gesellschaft“ finden sich vergleichsweise detaillierte Angaben. Weniger umfangreich und granuliert sind hingegen die Eintragungen bei den Stakeholdern „Partner“, „Kunden“ und „Kapitalgeber“. Die Aufteilung der durchschnittlichen Aufwendungen je Stakeholder gestaltet sich wie folgt:

Abbildung 11: Durchschnittliche CSR-Aufwendungen nach Stakeholder



4.3.1.1 Mitarbeiter

Insgesamt geben die teilnehmenden Unternehmen im Durchschnitt 62,8% ihrer CSR-Aufwendungen für Mitarbeiter aus. Damit dominiert dieser Bereich im Vergleich zu den anderen Stakeholdern. Bei 11 der 13 Unternehmen wurden im Bereich Mitarbeiter die mit Abstand größten Aufwendungen getätigt. Setzt man die Aufwendungen für den Stakeholder „Mitarbeiter“ jeweils mit der Mitarbeiterzahl der einzelnen Unternehmen ins Verhältnis, ergeben sich ca. 2665 Euro⁵³ pro Mitarbeiter und Jahr.

Am häufigsten werden Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung sowie Zusatzleistungen für Mitarbeiter wie zum Beispiel kostenlose Verpflegung, Betriebsausflüge, Präsente oder Mitarbeiterveranstaltungen genannt. Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung werden von einem Unternehmen als „Verpflichtung zur Sicherstellung höchster wissenschaftlicher Qualität“ beschrieben. Sie bilden einen wichtigen Posten in den Maßnahmenkatalogen, wenden doch die Unternehmen im Durchschnitt rund 33,3% ihrer Mitarbeiter-CSR-Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung auf. Bei den freiwilligen Sozialleistungen sind neben Gesundheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter sowie Leistungen zur betrieblichen Altersvorsorge auch Sonderzahlungen, wie beispielsweise vermögenswirksame Leistungen, ein großer Bestandteil der CSR-Maßnahmen. Maßnahmen in der Kategorie „Freiwillige Sozialleistungen“ werden von mehr als 60% der Unternehmen als CSR-Maßnahmen für den Stakeholder „Mitarbeiter“ aufgeführt und stellen mit einem durchschnittlichen Anteil von 39,8% den größten Posten unter den CSR-Aufwendungen für Mitarbeiter dar. Aktivitäten bezüglich Diversity, Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance wie beispielsweise unternehmenseigene Kinderbetreuungsangebote werden von mehr als der Hälfte der Unternehmen genannt, machen aber mit durchschnittlich rund 7,2% einen vergleichsweise geringen Anteil an den Mitarbeiter-CSR-Aufwendungen aus. Sonstige Maßnahmen in diesem Bereich, die keiner der vorgegebenen Kategorien zugeordnet werden konnten, stellen mit durchschnittlich 19,7% etwa ein Fünftel der Aufwendungen für den Stakeholder „Mitarbeiter“ dar.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, so auch die Erkenntnis aus den persönlichen Gesprächen mit den Praxispartnern, dass die Unternehmen über alle Größenklassen hinweg zu den beim Stakeholder „Mitarbeiter“ aufgeführten Maßnahmen am ehesten einen Bezug herstellen können. Eine Vielzahl von Aufwendungen in diesem Bereich werden, so die Rückmeldungen in den Gesprächen, von den Unternehmen bereits strukturiert erfasst. Außerdem herrscht ein vergleichsweise einheitliches Verständnis über die Zuordnung der CSR-relevanten Maßnahmen in diesem Bereich vor.

4.3.1.2 Partner

Beim Stakeholder „Partner“ sind insgesamt nur wenige Maßnahmen aufgeführt und mit Aufwendungen hinterlegt worden. Insgesamt machen die Aufwendungen in die-

⁵³ Hier wurde der MEDIAN gebildet.

sem Bereich bei den befragten Unternehmen rund 7,1% der CSR-Aufwendungen aus. Hier werden die Unterstützung für konkrete Projekte wie beispielsweise ein Sozialprojekt am Standort eines Lieferanten sowie Verpflichtungen zu Standards und Leitlinien genannt. In Bezug auf Letztere werden Leitlinien zum Thema Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette mehrfach angeführt.

Die Ergebnisse der Auswertung der Maßnahmenkataloge, die einen vergleichsweise geringen Stellenwert des Stakeholders „Partner“ nahelegen scheinen, decken sich nicht mit den Einschätzungen, die in diesem Zusammenhang im Rahmen der Gespräche mit den Praxispartnern vielfach diskutiert wurden. Hier wurde der Stakeholder „Partner“ und dabei speziell der Bereich der CSR-Maßnahmen, der die Wertschöpfungskette betrifft, als relevantes Thema und dabei gleichzeitig als große Herausforderung im Hinblick auf eine monetäre Erfassung gesehen. Es herrscht jedoch vielfach Unsicherheit über die Frage, welche Aufwendungen hier zu berücksichtigen sind und wie sie abzugrenzen und zu erfassen sind. Anders als beim Stakeholder „Mitarbeiter“ herrscht hier noch kein etabliertes Verständnis vor und es werden bislang noch kaum Daten für diesen Bereich erfasst.

4.3.1.3 Kunden

Für CSR-Maßnahmen im Bereich „Kunden“ liegen die Aufwendungen bei den teilnehmenden Praxispartnern im Durchschnitt bei rund 12,6%. In einer Gesamtschau der bearbeiteten Maßnahmenkataloge nehmen Informations- sowie Aufklärungsmaßnahmen den größten Bestandteil der Aufwendungen für den Stakeholder „Kunden“ ein. So wird insbesondere auf den Internetauftritt sowie Informationsmaterial und -veranstaltungen, wie beispielsweise Messeauftritte, verwiesen. Weiterhin werden Zertifizierungen sowie erweiterte Garantieleistungen mehrfach genannt. Zuordnungsschwierigkeiten lassen sich bei einzelnen, unternehmensspezifischen Maßnahmen hinsichtlich der Förderung von Kundenbeziehungen feststellen.

4.3.1.4 Gesellschaft

Die Stakeholder-Maßnahmen bezüglich der Gesellschaft bilden mit einem Anteil von rund 15,3% nach den Aufwendungen für Mitarbeiter den zweitgrößten Posten. Grundsätzlich werden beim Stakeholder „Gesellschaft“ Spenden als häufigste CSR-Maßnahme angeführt. Mehr als 75% der Unternehmen führen philanthropische Aufwendungen in ihren Maßnahmenkatalogen an. Auch werden Mitgliedschaften in Vereinen oder Arbeitskreisen sowie die Teilnahme an Wettbewerben als häufige CSR-Aktivitäten genannt.

Daneben sind Maßnahmen zur Unterstützung einzelner kultureller, sozialer und gesellschaftlicher Einrichtungen sowie Maßnahmen für Umwelt- und Ressourcenschonung in zahlreichen Maßnahmenkatalogen zu finden. Unter ressourcenschonende Maßnahmen fallen unter anderem Recycling, Mobilitäts- sowie Energiemanage-

ment. Es wird allerdings angemerkt, dass Aufwendungen in diesem Rahmen von Unternehmensseite nicht eindeutig geschäftsjahrbezogen ermittelt werden können. In gleichem Umfang wird die Bereitstellung von Informationsmaterial in Form von Berichten, Broschüren oder Internetauftritten aufgeführt. Ferner werden Aktivitäten bezüglich Berufsbildungsförderung im Sinne einer gezielten Unterstützung von Schulen, Universitäten sowie einer Ermöglichung von unternehmensinternen Praktika mehrfach genannt.

4.3.1.5 Kapitalgeber

Zum Stakeholder „Kapitalgeber“ wurden generell nur wenige Angaben gemacht. Dies spiegelt sich im geringen Wert von rund 1,9%, den die befragten Unternehmen im Durchschnitt im Geschäftsjahr 2013 für diesen Bereich aufgewandt haben, wider. 30% der teilnehmenden Unternehmen führen keine Maßnahmen zu diesem Stakeholder auf, was sicherlich zu großen Teilen auf besondere Eigentümerstrukturen (Stichwort Familienunternehmen) der Unternehmen zurückzuführen ist. Bei den angegebenen Maßnahmen finden sich hinsichtlich des Dialogs mit Kapitalgebern Maßnahmen in vielfältiger Ausgestaltung. Ferner bilden Kodizes sowie Richtlinien einen Großteil der angegebenen Aktivitäten.

4.3.1.6 Zwischenfazit: Zuordnungs- und Abgrenzungsschwierigkeiten

Im Zuge der Auswertung der Maßnahmenkataloge wird deutlich, dass die Praxispartner bei der Bearbeitung an verschiedenen Stellen auf Unsicherheiten bezüglich der Zuordnung und Abgrenzung einzelner Maßnahmen gestoßen sind. So werden dieselben Aktivitäten teilweise unter verschiedene Stakeholder beziehungsweise Kategorien gefasst (dies betrifft beispielsweise die die Wertschöpfungskette adressierenden CSR-Maßnahmen aus dem Bereich Ökologie/Nachhaltigkeit, die sowohl dem Stakeholder „Partner“ als auch dem Stakeholder „Gesellschaft“ zugerechnet werden können). Auch innerhalb der CSR-Maßnahmen für den Stakeholder „Mitarbeiter“ lassen sich allgemein Zuordnungsschwierigkeiten erkennen (zum Beispiel bei der Zuordnung von Aufwendungen für Mitarbeiterveranstaltungen wie Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern oder die Bereitstellung kostenloser Verpflegung, die von einer Vielzahl der Unternehmen sowohl in der Kategorie „freiwillige Sozialleistungen“ als auch bei den Kategorien „Diversity, Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance“ und „Weitere Maßnahmen im Bereich Mitarbeiter“ eingetragen wurden). Des Weiteren ist diese Herausforderung bei der Zuordnung von CSR- und Nachhaltigkeitsberichten zu erkennen, da diese sowohl mit dem Stakeholder „Partner“ als auch mit dem Stakeholder „Gesellschaft“ in Verbindung gebracht werden können. Dadurch kommt es zu Überschneidungen und Doppelnennungen. Darüber hinaus konnten Vortragstätigkeiten oder Publikationen zu CSR-Themen sowie Repräsentationsfunktionen keinem Stakeholder direkt zugeordnet werden.

Abgrenzungsschwierigkeiten lassen sich speziell bei der Kategorie Kundenaufklärung feststellen, da hier der Marketinganteil schwer herauszulösen ist. Daneben hatten Unternehmen Schwierigkeiten, den Personalaufwand für CSR einzuordnen und abzugrenzen, insbesondere dann, wenn keine unternehmensspezifische CSR-Abteilung vorhanden war. Der Personalaufwand für CSR-Aktivitäten kann einzelnen Mitarbeitern dann lediglich anteilig zugerechnet werden und ist schwer zu isolieren. Auch im Bereich Qualitätssicherung sind Praxispartner auf Abgrenzungsschwierigkeiten gestoßen, hier sei es kaum möglich, gesetzliche und freiwillige Maßnahmen getrennt voneinander zu erfassen.

4.3.1.7 CSR-Quote

Die Ermittlung der CSR-Quote erfolgt durch die Bildung des Quotienten aus CSRAufwand und Umsatz für jeden der Praxispartner. Es ergeben sich hinsichtlich dieser Quote sehr große Unterschiede zwischen den einzelnen Teilnehmern, die durch die geringe Anzahl der Datensätze nicht nivelliert werden konnten. So reichten die ermittelten CSR-Quoten von 0,1% bis zu 29,5%. Im Mittel beläuft sich die CSR-Quote der beteiligten Unternehmen auf 3,1%⁵⁴.

4.3.2 Auswertung der Fragebögen

Der folgende Abschnitt fasst die Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen zusammen. Hierbei handelt es sich zum einen um geschlossene Fragen, die quantitativ analysiert werden, sowie zum anderen um offene Fragestellungen, die im Rahmen einer qualitativen Evaluierung betrachtet werden. Diese Auswertung umfasst die Gruppen 1 (Anwender) und 2 (Kommentatoren), die aus insgesamt 35 Teilnehmern bestehen. Ergänzt werden diese Auswertungen durch die Erkenntnisse aus den persönlichen Gesprächen mit den Praxispartnern.

4.3.2.1 Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit (Vgl. Fragen 1-9, Anlage 7.4)

Bezüglich der Nachvollziehbarkeit der aufwandsbasierten Vorgehensweise des Instruments bezeichnen 69% der Praxispartner aus Gruppe 1 (Anwender) diese als nachvollziehbar, während dies bei 50% der Teilnehmer in Gruppe 2 (Kommentatoren) der Fall ist. Die Frage, ob die wesentlichen Anforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Instrument abgebildet werden, wird von 70% der Teilnehmer aus beiden Gruppen bejaht. Allerdings wird die Aussagekraft und Anwendbarkeit des Instruments kritisch beurteilt: 8% der Unternehmen aus Gruppe 1 (Anwender) und 0% der Teilnehmer aus Gruppe 2 (Kommentatoren) attestieren hier eine positive Einschätzung. Ein großer Unterschied ergibt sich bei der

⁵⁴ Hier wurde der MEDIAN berechnet.

Frage, ob sich durch die Kommunikation der Kennzahl ein Mehrwert für die Stakeholder sowie für die Gesellschaft ergibt. Hier fällt die Einschätzung der ersten Gruppe, also derjenigen Unternehmen, die das Instrument tatsächlich angewandt haben, mit 64% deutlich positiver aus als die der zweiten Gruppe mit 18%. Eindeutig fällt hingegen die Bewertung des Beitrags zur Kostentransparenz aus. Hier beurteilen 60% beider Gruppen das Instrument positiv. Ein Drittel der Unternehmen aus beiden Gruppen sieht eine systematische Erfassung von CSR-Aufwendungen als vorteilhaft für eine Verbesserung von operativen und strategischen Entscheidungen im Unternehmen. Im Zusammenhang mit den Einschätzungen zu den Beiträgen des Instruments zur internen Kommunikation und Steuerung von CSR zeigen auch die persönlichen Gespräche mit den Praxispartnern die Wichtigkeit dieses Bereiches. Insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeit einer Betrachtung des CSR-Engagements im Mehrperiodenvergleich wird dem Instrument ein großes Potenzial für die interne Evaluierung und Steuerung zugeschrieben.

Auf die offene Frage, welche inhaltlichen Aspekte in dem Instrument noch ergänzt werden sollten, wurden von einigen Unternehmen folgende Antworten gegeben:

- | CSR-Maßnahmen im Bereich Ökologie und Nachhaltigkeit werden nicht ausreichend Rechnung getragen.
- | Einzelne Aspekte der Governance spezifischer CSR-Themenfelder würden fehlen. Ein Praxispartner führt in diesem Zusammenhang auf, dass „in der Abfrage das Vorhandensein bestimmter Strukturen, Managementsysteme, Policies etc. als qualitative Faktoren“ keine Berücksichtigung fänden.
- | Maßnahmen zum Stakeholder „Mitarbeiter“ bezüglich Gesundheits- und Arbeitsschutz sollten ergänzt werden.
- | Maßnahmen, die dem Dialog mit Stakeholdern dienen, sollten ergänzt werden.

Des Weiteren behandelt der Fragebogen die Frage, welcher Mehrwert durch das Instrument für die Unternehmen als besonders wichtig erachtet wird. Der Mehrwert für die Aufwertung des externen Reporting wird von 23% der Gruppe 1 (Anwender) und von 14% der Gruppe 2 (Kommentatoren) als besonders wichtig bezeichnet, während der Mehrwert durch die Verbesserung des internen Reporting beziehungsweise der internen Steuerung von 62% der Gruppe 1 (Anwender) und 41% der Gruppe 2 (Kommentatoren) gesehen wurde. Hier wird bereits sichtbar, was bei der weiteren Analyse zunehmend bestätigt wird: Die Einschätzung der Befragten, dass der Mehrwert des Instruments vor allem in der internen Steuerung und dem internen Reporting liegt, zeigt, dass hier ein Lernprozess hinsichtlich der Integration von CSR in das operative Geschäft im Gange ist und gerade darum eine externe Kommunikation über das gesamte CSR-Engagement zum derzeitigen Zeitpunkt nicht sinnvoll erscheint. Lediglich in Bezug auf zwei Stakeholder, Mitarbeiter und Gesellschaft, ist die Integration und die interne Erfassung des Engagements bereits in einem Maße fort-

geschritten, dass auch eine externe Kommunikation hinreichend valide zu sein scheint.

Zur offenen Frage nach weiteren Anmerkungen zur Leistungsfähigkeit des Instruments wurden sowohl positive als auch kritische Einschätzungen abgegeben. So wurde beispielsweise angeführt, dass das Instrument Lernprozesse anstoße und zu einer größeren internen Wahrnehmung von CSR führe. Darüber hinaus wird es von einzelnen Unternehmen als hilfreich für die Strukturierung des Engagements sowie als ein Beitrag für externes Reporting angesehen. Auch im Rahmen der Auswertung der persönlichen Gespräche mit den Unternehmen zeigt sich dieses Bild: Insbesondere für kleinere Unternehmen biete der Maßnahmenkatalog durch die Erfassung von Kostenpositionen und die übersichtliche Darstellung von Stakeholdern und CSR-Kategorien einen guten Einstieg in das Thema CSR. Es wird allerdings in diesem Zusammenhang auch festgestellt, dass ein einheitlicher Maßnahmenkatalog nur schwer den unterschiedlichen Ansprüchen der verschiedenen Unternehmensgrößen gerecht werden könne.

Positive Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit des Instruments:

- | Lernprozesse werden angestoßen
- | Verbesserung der internen Wahrnehmung von CSR
- | Beitrag zur Strukturierung von CSR und damit zum externen Reporting
- | Erfassung von Kostenpositionen schafft Transparenz
- | Übersichtliche Darstellung der Stakeholder und CSR-Kategorien bietet einen guten Einstieg in das Thema CSR insbesondere für kleinere Unternehmen

Kritische Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit des Instruments:

- | Wirkungen und Nutzen von CSR werden nicht abgebildet
- | Rein monetäre beziehungsweise kostengetriebene Betrachtung wird als verkürzte Sichtweise auf das Thema CSR gesehen
- | Unsicherheiten bezüglich Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette sowie Abgrenzungs- und Zuordnungsschwierigkeiten führen zu Problemen der Vergleichbarkeit
- | Validität und Aussagekraft der Kennzahl „CSR-Quote“
- | Granulierung der Maßnahmenkataloge könnte zu Verzerrungen führen

Kritisch wurde angemerkt, dass das Instrument nicht in der Lage sei, auch die Wirkungen beziehungsweise den Nutzen von CSR abzubilden. Eine rein monetär- beziehungsweise kostengetriebene Betrachtung würde dem Thema CSR nicht gerecht werden. Ein Unternehmen aus der Industrie bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Bildung einer ganzheitlichen Kennzahl und konstatiert: „Letztendlich ist CSR dafür da, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Märkte zu sichern, darin liegt der Hauptnutzen, den kann man nicht in eine Kennzahl pressen.“ Die fehlende Output-Messung wurde auch in den persönlichen Gesprächen mit den Unternehmensvertretern häufig als Kritikpunkt aufgegriffen und die Inputbetrachtung als verkürzte Sichtweise im Bereich

der CSR Bewertung wahrgenommen. Hierbei wird oftmals die Sorge deutlich, dass CSR als reiner Kostenblock wahrgenommen und dadurch in Frage gestellt werden könnte.

Häufig betonen die Untersuchungsteilnehmer, dass es für Unternehmen sehr schwer sei, Aufwendungen für CSR zu isolieren, wenn diese Aktivitäten bereits tief im Kerngeschäft des Unternehmens verankert seien. So wurde in den Gesprächen viel-

fach auf beschränkte Abbildungsmöglichkeiten in Bezug auf die monetäre Erfassung von relevanten CSR-Themen verwiesen, beispielweise bei der Erfassung von höheren Einkaufspreisen, die durch die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien auf Lieferantenseite entstünden, oder bei der Erfassung von weichen Faktoren, wie der Unternehmenskultur, die sich nicht monetär darstellen ließen. Die Abbildung der Kosten im Bereich CSR wird von den Unternehmen als umso herausfordernder erachtet, desto weiter die geforderte Integration von CSR in das Kerngeschäft eines Unternehmens vorangeschritten ist. Dies entspricht, hier kurz angemerkt, genau den weiteren Ergebnissen der Studie: CSR kann nur Stakeholder-bezogen erfasst und als solches nur in denjenigen Bereichen wahrnehmbar sein, in denen es nicht schon Teil des standardisierten Kerngeschäfts ist und damit über den Markt bewertet wird.

Darüber hinaus wird der Faktor Vergleichbarkeit problematisiert. Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen unterschiedliche Aktivitäten als CSR deklarierten, könne es zu Verzerrungen kommen, die eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen erschweren. Diese würde verstärkt, wenn international agierende Unternehmen einbezogen würden, da es erstens länderspezifische Unterschiede bezüglich der Definition von CSR gebe und zweitens die Verwendung unterschiedlicher Umrechnungswerte und -arten zu Verzerrungen in der Datenerfassung führen könnten. Daneben sei der Aspekt, dass die genaue Datenerfassung in multinationalen Unternehmen sehr aufwändig und komplex ist, zu berücksichtigen. In Bezug auf Verzerrungseffekte wird weiterhin kritisiert, dass die Möglichkeit der Angabe von Schätzwerten von einzelnen Unternehmen missbraucht werden könnte, um sich besser zu stellen als dies tatsächlich der Fall sei. Durch fehlende oder unvollständige Angaben würde außerdem die Validität und Aussagekraft der CSR-Quote in Frage gestellt. Die vorgeschlagene Quote als Relation zwischen Aufwand und Umsatz sei überdies nicht einheitlich und größen- sowie branchenübergreifend aussagekräftig. Dies liege zum einen daran, dass Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte im Bereich CSR setzen und darüber hinaus der Gesichtspunkt der Gewichtung kritisch zu betrachten sei. So würden manche Aufwendungen nicht ins Gewicht fallen beziehungsweise im Verhältnis an Aussagekraft verlieren. Ferner wird angemerkt, dass die Realitäten bestimmter Branchen nicht ausreichend abgebildet seien und in diesem Rahmen ein höherer Detaillierungsgrad der Kategorien anzustreben sei.

Ergänzend dazu brachten Unternehmen im Hinblick auf umwelt- und ressourcenschonende Maßnahmen Abgrenzungs- und Einordnungsschwierigkeiten zur Sprache. So führten Maßnahmen zur Ressourcenschonung langfristig zu Kosteneinsparungen und sind damit Investitionsentscheidungen, bei denen der CSR-Anteil nicht differenziert werden kann. Darüber hinaus merken Unternehmen kritisch an, dass bestimmte Maßnahmen, insbesondere im Bereich der Wertschöpfungskette, sich nicht oder nur schwer quantifizieren ließen. Einzelne Glieder der Wertschöpfungskette seien wichtig, würden aber in den Kennzahlen beziehungsweise einer monetären Darstellung nicht erfasst, wie beispielsweise Investitionen in langfristige Lieferantenbeziehungen.

Im Zusammenhang mit den Anmerkungen zur Leistungsfähigkeit des Instruments lässt sich abschließend festhalten, dass die Einschätzungen zu der Art der Verwendung des Instruments differenziert betrachtet werden müssen. Das Instrument kann

einerseits zur internen Erfassung und Kommunikation eingesetzt werden und so Lernprozesse anstoßen und begleiten. Eine externe Kommunikation kann hingegen nur bei denjenigen Stakeholdern erfolgen, bei denen diese Lernprozesse bereits weit fortgeschritten sind. Ansonsten würde sich ein Unternehmen, das sich entschließe die Ergebnisse im Gesamten extern zu kommunizieren, zwangsläufig dem Vergleich mit anderen Unternehmen zu einem Zeitpunkt aussetzen, zu welchem die Umsetzung von CSR insbesondere mit Bezug auf die Stakeholder „Partner“, „Kunden“ und „Kapitalgeber“ noch nicht entsprechend fortgeschritten ist und zahlreiche Unsicherheiten bestehen.

4.3.2.2 Einschätzungen zur Praktikabilität (Vgl. Fragen 10-21, Anlage 7.4)

Im Hinblick auf eine objektive Einordnung beziehungsweise Abgrenzung von CSR-Aufwendungen lässt sich feststellen, dass dies 30% beider Gruppen grundsätzlich für möglich halten. Was die Frage angeht, ob die im Maßnahmenkatalog abgefragten monetären Daten im Unternehmen verfügbar sind, fällt die Einschätzung der Praxispartner aus Gruppe 1 (Anwender) mit 46% deutlich höher aus als die der Gruppe 2 (Kommentatoren) mit 14%. Auch bezüglich der Rückmeldungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Datenbeschaffung lässt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den

Positive Einschätzungen zur Praktikabilität des Instruments:

- | Durch die Schaffung von Klarheit und Transparenz Verbesserung der Kommunikation zu CSR
- | Kosten-Nutzen-Verhältnis für internes Reporting von Gruppe 1 (Anwender) mehrheitlich angemessen eingeschätzt
- | Umsetzungsfreundlichkeit des Instruments
- | Instrument ist nützlich für die interne Verwendung

Unternehmen aus Gruppe 1, die das Instrument selbst angewendet haben, im Vergleich zu denjenigen Unternehmen feststellen, die das Instrument gesichtet, bewertet und kommentiert haben. Mit 46% bescheinigt Gruppe 1 (Anwender), dass der Nutzen des Instruments den Aufwand der Datenbeschaffung überwiege – eine Einschätzung, die von keinem Unternehmen der Gruppe 2 (Kommentatoren) geteilt wird. Unter dem Aspekt des Beitrags des Instruments zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens schätzen 38% der Anwender sowie 14% der Kommentatoren das Kosten-

Nutzen-Verhältnis der Datenbeschaffung als angemessen ein, während unter dem Aspekt des Beitrag zur Professionalisierung des externen CSR-Reporting 31%, beziehungsweise 23%, eine solche Einschätzung abgeben. Im Hinblick auf das interne CSR-Reporting verhält sich die Einschätzung zum Kosten-Nutzen-Verhältnis folgendermaßen: 62% der Gruppe 1 (Anwender) und 27% der Gruppe 2 (Kommentatoren) halten hier das Verhältnis für angemessen. Die Frage nach der Bereitschaft, das Instrument unabhängig von der Durchführung während der Forschungsstudie anzuwenden und die entsprechenden Daten zu erfassen, wurde von 31% der Praxispartner aus Gruppe 1 (Anwender) bejaht, während keines der Unternehmen aus Gruppe 2 (Kommentatoren) eine solche Bereitschaft aufweist. Bezüglich der Bereitschaft, die CSR-Quote extern zu kommunizieren, fiel das Ergebnis deutlich aus: Kei-

nes der Unternehmen aus der Gruppe der Anwender sowie 5% der Unternehmen aus der Gruppe der Kommentatoren würde die Kennzahl extern kommunizieren. 23% der Teilnehmer aus Gruppe 1 (Anwender) halten das Instrument grundsätzlich für praktikabel, während diese Ansicht nur 9% aus Gruppe 2 (Kommentatoren) teilen.

Auf die offene Frage, welche Aufwendungen beziehungsweise CSR-Kategorien sich nur schwer in der Kostenrechnung von Unternehmen abbilden lassen, wurden am häufigsten Aufwendungen für Personal genannt. So gaben knapp 60% der Unternehmen an, den Personalaufwand nicht oder nur schwer in ihrer Kostenrechnung erfassen zu können. Weiterhin sind einige Unternehmen der Auffassung, dass es sich hierbei um ein grundsätzliches Problem handle und dass sich somit alle CSR-Maßnahmen nur schwer darstellen ließen. Darüber hinaus wurden Aktivitäten, die der Kundenaufklärung dienen, Maßnahmen im Bereich Produkt- und Dienstleistungsverantwortlichkeit sowie die Wertschöpfungskette betreffendes CSR-Engagement als Herausforderungen genannt.

Bezüglich der Frage, wodurch die Bereitschaft des Unternehmens beeinflusst wird, das Instrument anzuwenden, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Am häufigsten wird angemerkt, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen dem Aufwand der Datenerhebung und dem Nutzen für die interne sowie externe Kommunikation in einem sinnvollen Verhältnis stehen müsse. Des Weiteren wird das Instrument als positiv für die Kommunikationsfunktion gegenüber Dritten eingeschätzt, um Klarheit und Transparenz zu schaffen. Als positiv und für die Nutzung des Instruments ausschlaggebend werden dessen Praktikabilität und Umsetzungsfreundlichkeit mehrfach hervorgehoben. Darüber hinaus wird es als sinnvolles und nützliches Tool, beziehungsweise als Leitfaden zur internen Verwendung erachtet.

Gegen den Gebrauch des Instruments spricht für die Unternehmen am häufigsten der hohe Aufwand der Datenerfassung. Insbesondere die Abgrenzung von CSR-Maßnahmen zu solchen des Kerngeschäfts seien zu aufwändig. Ferner werden aufgrund bereits beschriebener Unsicherheiten Möglichkeiten falscher Repräsentation des Unternehmens und damit verbundener falscher Schlussfolgerungen kritisiert. Einige Unternehmen äußern zudem, dass es abzuwarten gelte, inwiefern eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen möglich sei.

Abschließend würde eine Einbindung des Instruments in bestehende Reporting-Instrumente und -Standards (GRI, DNK, etc.) die Bereitschaft der Unternehmen, das

Kritische Einschätzungen zur Praktikabilität des Instruments:

- | Personalaufwand für CSR-Aktivitäten, Maßnahmen zur Kundenaufklärung und zur Produkt- und Dienstleistungsverantwortlichkeit sowie Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette lassen sich nur schwer in der Kostenrechnung abbilden
- | Hoher Aufwand für die Datenerfassung hinsichtlich der Abgrenzung zum Kerngeschäft
- | Abteilungsübergreifende Maßnahmen sind schwer zu erfassen
- | Keine externe Kommunikation auf Grund mangelnder Aussagekraft und somit Angst vor falschen Schlussfolgerungen
- | Noch fehlende Verknüpfung mit bestehenden Reporting-Standards (zum Beispiel GRI)

Instrument zu nutzen, positiv beeinflussen. Diese Verbundeffekte werden von Unternehmen mehrfach als positiver Einflussfaktor für die Nutzung angeführt – eine Erkenntnis, die sich auch in den persönlichen Gesprächen mit den Praxispartnern vielfach bestätigt hat. So werden von den Unternehmensvertretern mehrfach die Verknüpfung mit bekannten Reportingstandards und die Integration in eine bereits etablierte Unternehmenssoftware vorgeschlagen. Die Reportingstandards können für eine bessere Orientierung dahingehend dienen, welche CSR-Maßnahmen konkret betroffen sind. Die monetäre Erfassung von CSR ließe sich durch eine Verknüpfung mit bestehenden Reportingstandards außerdem leichter in die bereits vorhandenen Unternehmensprozesse der CSR-Berichterstattung integrieren. Als am häufigsten verwendeter Reportingstandard in der Kategorie der Großunternehmen wird der Standard der Global Reporting Initiative (GRI) genannt.

Auf die offene Frage nach weiteren Anmerkungen zur Praktikabilität des Instruments werden von rund der Hälfte der Unternehmen keine Angaben gemacht. Bei den verbleibenden Antworten wird die Praktikabilität der CSR-Quote kritisiert, da die Aufwendungen in Relation zum Umsatz nicht repräsentativ seien. Darüber hinaus stellen die Datenerfassung und der damit verbundene Aufwand eine hohe Einschränkung dar, genau wie die Tatsache, dass bei abteilungsübergreifenden CSR-Maßnahmen der Gesamtumfang nur schwer zu ermitteln sei. Der Personalaufwand in Form von Arbeitszeit der Mitarbeiter sei allgemein schwer zu erfassen.

4.3.2.3 Angaben zu CSR im Unternehmen (Vgl. Fragen 22-33, Anlage 7.4)

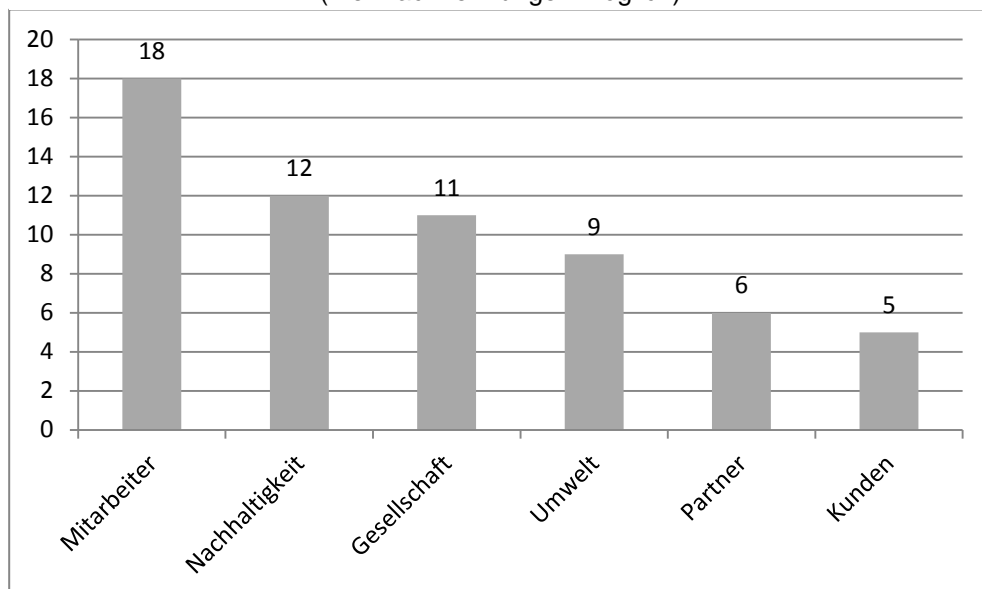
Die Frage, ob CSR-Themen von der Geschäftsführung gefördert werden, wurde von 85% der Unternehmen aus beiden Gruppen bejaht. Ebenfalls bei 85% aller Unternehmen wird das CSR-Engagement aus innerem Antrieb verfolgt. Insgesamt fünf Fragen zielten darauf ab, inwiefern das CSR-Engagement von den einzelnen Stakeholdern erwartet wird. Hier ergab sich folgendes Bild: Bei 69% der Unternehmen aus Gruppe 1 (Anwender) sowie bei 59% der Unternehmen aus Gruppe 2 (Kommentatoren) spielen die Erwartungen der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle.⁵⁵ Seitens der Kunden geben 38% der Unternehmen aus der Anwendergruppe sowie 50% aus der Kommentatorengruppe an, dass eine solche Erwartung bestehe. Für die Lieferanten wird von 15% der Anwender und 14% der Kommentatoren angegeben, dass das CSR-Engagement erwartet wird. 54% aus Gruppe 1 (Anwender) und 77% aus Gruppe 2 (Kommentatoren) geben an, dass die Gesellschaft eine solche Erwartung an sie adressiere, während die Erwartung seitens der Kapitalgeber mit 40% aus Gruppe 1 und 32% aus Gruppe 2 als Treiber für CSR genannt wird. Vergleicht man diese Angaben mit den im Rahmen der Studie erhobenen Daten, decken sich die Einschätzungen zu den Stakeholder-Erwartungen bei sieben der 13 Praxispartner aus Gruppe

⁵⁵ Damit werden die Ergebnisse einer Studie zu CSR im Mittelstand aus dem Jahr 2007 im Wesentlichen bestätigt, die ebenfalls den Stakeholder Mitarbeiter als wichtigsten und den Stakeholder Gesellschaft als zweitwichtigsten Treiber für CSR in Deutschland sieht, vgl. Europäische Kommission (2007), 13f

1 (Anwender) nicht mit der tatsächlichen Verteilung ihrer CSR-Aufwendungen.

Bezüglich der Motivation geben 50% der Praxispartner aus Gruppe 1 (Anwender) und 43% aus Gruppe 2 (Kommentatoren) an, dass sich ihr CSR-Engagement auf Philanthropie gründe, wohingegen unter 10% aus beiden Gruppen angeben, dass ihr CSR-Engagement in der Erzielung von Gewinn begründet sei. Ihr eigenes CSR-Engagement schätzen 69% der Unternehmen aus Gruppe 1 sowie 82% der Unternehmer aus Gruppe 2 als hoch ein. Eine weitere Frage zielte darauf, wie lange sich die Unternehmen bereits mit CSR auseinandersetzen. 20 Unternehmen beschäftigen sich seit mehr als zehn Jahren mit CSR. Zehn Unternehmen beschäftigen sich seit fünf bis zehn Jahren mit CSR. Drei Unternehmen beschäftigen sich seit weniger als fünf Jahren mit CSR und zwei Unternehmen setzen sich seit weniger als zwei Jahren mit CSR auseinander.

Abbildung 12: Schwerpunktthemen des CSR-Engagements in der Zukunft
(Mehrfachnennungen möglich)



Bei der offenen Frage, wo in naher Zukunft die Schwerpunkte des CSR-Engagements gesehen werden, steht der Stakeholder Mitarbeiter im Fokus. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, sich künftig für ihre Mitarbeiter engagieren zu wollen (vgl. Abbildung 12). Engagement in den Bereichen Nachhaltigkeit und Gesellschaft werden ebenfalls häufig als Zukunftsthemen von Unternehmen angegeben.

Der Schwerpunkt auf dem Bereich „Mitarbeiter“ ist bei sämtlichen Unternehmensgrößen sichtbar. Von Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter haben, sieht über die Hälfte den künftigen Schwerpunkt bei diesem Stakeholder. Bei Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 50–499 sind es zwei Drittel der Unternehmen und bei

solchen mit 500–4.999 Angestellten sind es 80%, die sich zukünftig auf ihre Mitarbeiter fokussieren möchten. Bei Großunternehmen ab 5.000 Mitarbeiter stehen die Bereiche Gesellschaft und Nachhaltigkeit im Zentrum.

Übereinstimmungen in der Fokussierung auf den Stakeholder „Mitarbeiter“ in Bezug auf die betrachteten Branchen lassen sich ebenfalls erkennen: sowohl mehr als 60% der Unternehmen aus Industrie und verarbeitendem Gewerbe sowie mehr als 50% der Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und Transportgewerbe fokussieren auf diese Stakeholder-Gruppe. Weitere wichtige Zukunftsthemen sind für die Praxispartner aus Industrie und verarbeitendem Gewerbe die Themen „Umwelt“ (von 45% dieser Unternehmen genannt) und „Nachhaltigkeit“ (von knapp 40% dieser Unternehmen genannt) sowie der Stakeholder „Gesellschaft“ (von 30% dieser Unternehmen genannt). Bei den befragten Dienstleistungs- und Transportunternehmen spielt der Stakeholder „Gesellschaft“, der von mehr als 45% dieser Teilnehmer angeführt wird, eine wichtige Rolle. Bei den Handelsunternehmen sind mit jeweils 60% die Bereiche „Lieferanten“ und „Nachhaltigkeit“ wichtige Schwerpunktthemen.

4.3.3 Unter der Lupe: Ausgewählte Unternehmensbeispiele

Einige der wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse der empirischen Untersuchung sollen im Folgenden anhand von ausgewählten Praxisbeispielen nochmals illustriert werden. So haben sich der Lebensmittelhersteller Seeberger, der Outdoor-Ausstatter Vaude sowie das gemeinnützige IT-Unternehmen AfB bereit erklärt, im Rahmen einer Case Study als Beispielunternehmen zur Verdeutlichung einzelner Thematiken zur Verfügung zu stehen.

Am Beispiel des Unternehmens Seeberger wird deutlich, dass die einzelnen Stakeholder-Bereiche des vorgeschlagenen CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments sehr unterschiedlich bewertet werden. So sah sich das Unternehmen im Zusammenhang mit den CSR-Kategorien der Stakeholder „Partner“ und „Kunden“ vor zahlreiche Herausforderungen gestellt: „Im Bereich der Qualitätssicherung ist es kaum möglich, gesetzliche und freiwillige Maßnahmen voneinander abzugrenzen, da diese nicht separat erfasst werden. Hier haben wir am Ende keine Eintragung in den Maßnahmenkatalog vorgenommen, obwohl wir in dem Bereich sehr viel machen. Bei der Wertschöpfungskette fragen wir uns, wie wir den Aufbau von langfristigen Lieferantenbeziehungen und einen fairen Einkauf monetär erfassen können. Es besteht die Gefahr, dass es hier zwangsläufig

Seeberger GmbH
Branche: Lebensmittelindustrie
Anzahl Mitarbeiter/innen: 481
 (Stand 31.12.2013)
Hauptsitz: Ulm
Internet: www.seeberger.de



Kurzprofil

Seeberger ist ein 170 Jahre altes Familienunternehmen. Die Übernahme von Verantwortung ist Teil der Philosophie und Kultur von Seeberger. Seine hohen Qualitätsansprüche bezieht das Unternehmen dabei sowohl auf die Produktqualität (Trockenfrüchte, Nüsse und Kaffee) als auch auf die Lebensqualität der Menschen, die für Seeberger und seine Lieferpartner arbeiten. Nachhaltigkeit bedeutet hier, sich kontinuierlich für mehr Qualität einzusetzen: Produktqualität und Lebensqualität.

fig zu schwammigen Angaben und dadurch zu Verzerrungen der Ergebnisse kommt, da wir hier nur schätzen können.“ Entsprechend wurden bei diesen Stakeholdern nur sehr wenige verschiedene CSR-Maßnahmen eingetragen.

Der Stakeholder „Mitarbeiter“ hingegen konnte von Seeberger ausgesprochen gut bearbeitet werden. Hier führte das Unternehmen knapp 30 verschiedene CSR-Maßnahmen an und konnte diese größtenteils exakt beziffern. Von dem Nutzen der Erhebung dieser Daten im Maßnahmenkatalog ist Seeberger überzeugt: „Im Bereich Mitarbeiter können wir eine sehr gute Einschätzung abgeben, hierzu gab es Kostenstellen und die Bearbeitung des Instruments hat dem Unternehmen wertvolle Erkenntnisse geliefert.“ Dies führt zu dem Vorhaben, dass das Unternehmen die im Rahmen der Teilnahme an der Forschungsstudie erhobenen monetären Daten im Bereich „Mitarbeiter“ auch in Zukunft für sich ermitteln und so die Investitionen im Zeitverlauf analysieren möchte.

Die bei Seeberger konstatierten Unterschiede zwischen den einzelnen Stakeholdern lassen sich auch in der Gesamtschau der Datensätze aller Teilnehmer an der Forschungsstudie deutlich nachvollziehen. Wie oben bereits angeführt, handelt es sich bei den CSR-Aufwendungen für den Stakeholder „Mitarbeiter“ nicht nur um den quantitativ größten Posten im Vergleich zu den anderen Bereichen, sondern es lässt sich auch feststellen, dass die Unternehmen hier die meisten und dabei vielfältigsten Maßnahmen eintragen konnten.

Gleichzeitig zeigt die empirische Untersuchung, dass die Abbildung der gesellschaftlichen Verantwortung in der Wertschöpfungskette von Unternehmen von vielen Teilnehmern als zentrale Herausforderung in der Zukunft betrachtet wird. Exemplarisch sei hier das Unternehmen Vaude genannt, das die zukünftigen Schwerpunkte des unternehmerischen CSR-Engagements „auf dem Umweltschutz in der Lieferkette und den Schadstoffen in der Produktion“ sieht. Im Zuge der Gespräche mit Vaude haben sich noch existierende Unzulänglichkeiten des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments herausgestellt, die unter anderem die Zuordnung einzelner Maßnahmen zu den verschiedenen Stakeholdern betreffen. Dabei kam beispielsweise grundsätzlich die Frage auf, welche umweltbezogenen Investitionen dem Bereich „Nachhaltigkeit“ und damit dem Stakeholder „Gesellschaft“ zuzuordnen sind und welche primär umweltrelevante Themen in der Lieferkette adressieren und demzufolge unter dem Stakeholder „Partner“ zu subsumieren wären. Am Rande sei hier angemerkt, dass der Begriff „Partner“ zu weiteren Irritationen bei der Zuordnung einzelner Maßnahmen führte und daher, so die Anmerkung durch Vaude, ein Begriff ver-

VAUDE Sport GmbH & Co. KG
Branche: Textil- und Bekleidungsindustrie
Anzahl Mitarbeiter/innen: 552
Hauptsitz: Tett nang
Internet: www.vaude.com



Kurzprofil

Vaude ist ein familiengeführter Produzent für Bekleidung und Bergsportausrüstung, der sich das Ziel gesetzt hat, bis 2015 Europas nachhaltigster Outdoor-Ausrüster zu werden. Mit der Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts im Oktober 2014 unterstreicht Vaude seine Ambitionen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Zukünftige Schwerpunkte des gesellschaftlichen Engagements werden die Bereiche Klimaschutz und Produktverantwortung sowie Soziale Verantwortung sein.

wendet werden sollte, der die spezifischen Themen der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessen reflektiert.

Darüber hinaus war vor allem die Herausforderung der Abgrenzung von CSR-Maßnahmen zu Aktivitäten des Kerngeschäfts und die damit verbundene Frage nach einer eindeutigen Erhebung der CSR-relevanten Aufwendungen zentrales Thema der Diskussion. Gerade Abgrenzungen von CSR in der Wertschöpfungskette stellen Vaude gegenwärtig vor Herausforderungen. Deutlich erkennbar ist dies mitunter auch daran, dass in dieser Kategorie lediglich fünf Maßnahmen eingetragen wurden, wovon einer Maßnahme keine CSR-Aufwendungen zugeordnet werden konnten. Die hier existierenden Unsicherheiten betreffen dabei unter anderem den nachhaltig gestalteten Produktionsprozess für die Greenshape Produktlinie des Unternehmens. Die dafür anfallenden monetären (Mehr-)Aufwendungen der nachhaltigen Produktion sind nicht nur CSR, sondern betreffen die originäre Geschäftstätigkeit von Vaude gleichermaßen. Dies wirft folglich die Frage auf, inwiefern es möglich ist, den CSR-Anteil aus einem ganzheitlich nachhaltig gestalteten Wertschöpfungsprozess herauszulösen und damit für das Unternehmen und seine Stakeholder sichtbar zu machen.

Dass die Beantwortung dieser Frage für Unternehmen allgemein eine große Herausforderung darstellen könnte, lässt sich auch aus den von den anderen Praxispartnern bearbeiteten Maßnahmenkatalogen in der Kategorie „Wertschöpfungskette“ ablesen. Sowohl bei Vaude als auch bei den übrigen Teilnehmern zählt der Stakeholder „Partner“ vergleichsweise wenig eingetragene CSR-Maßnahmen im Vergleich zu den anderen Stakeholdern. Auch monetär betrachtet, lässt man den Stakeholder „Kapitalgeber“ außen vor (Vaude ist ein familiengeführter Betrieb und führt hier keine CSR-Aufwendungen an), stellt der Stakeholder „Partner“ mit 11 % den geringsten Anteil an den Gesamtaufwendungen von Vaude für CSR. Für die gesamte Teilnehmergruppe der empirischen Untersuchung beträgt der Anteil des Stakeholders „Partner“ im Durchschnitt rund 7,1% der CSR-Aufwendungen.

Das gemeinnützige Unternehmen AfB ist ein Beispiel für die Bearbeitung von CSR im Kerngeschäft. Das Geschäftsmodell von AfB basiert auf den Themen Inklusion von Menschen mit Behinderung, Umweltschutz durch Recycling und Wiedervermarktung von IT-Hardware. Für die bisherige Erkenntnis, dass sich CSR-Aktivitäten im Kerngeschäft meist nicht eindeutig in den Maßnahmenkatalogen, die auf klar abgrenzbare, Stakeholder-bezogene CSR-Maßnahmen fokussieren, abbilden lassen, sprechen insbesondere auch die Ergebnisse aus der Anwendung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments der AfB gGmbH. AfB hat dies für sich erkannt und gelöst: „Als soziales Unternehmen ist es schwerer, zwischen CSR und normalem Geschäftsgebaren zu differenzieren. Wenn wir dies aber nicht machen, dann sind alle

AfB gGmbH

Branche: IT-Dienstleistungen

Anzahl Mitarbeiter/innen: 250

Internet: www.afb-group.de



Kurzprofil

AfB hat sich zum Ziel gesetzt, 500 Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen und durch IT-Remarketing, also durch die Übernahme, Löschung und den Wiederverkauf von IT-Hardware, einen Beitrag zur Ressourcenschonung leisten. Daneben bietet AfB Ausbildungsplätze für Menschen mit Behinderungen, IT für den dritten Sektor sowie Computerkurse für Menschen mit Migrationshintergrund und Senioren an.

anfallenden Kosten auch CSR-Kosten. Daher haben wir für uns CSR folgendermaßen definiert: CSR betrifft sämtliche sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Aktivitäten, die über ein normales Geschäftsgebaren hinausgehen. Diese Aktivitäten sind intrinsisch motiviert, teils in der Unternehmenskultur verankert, aber nicht von Dritten vorgegeben (Gesetz oder Branchenstandard).“ Anhand dieser Definition von AfB zeigt sich, dass die Abgrenzung zwischen CSR-Aktivitäten im Kerngeschäft und Stakeholder-CSR-Maßnahmen durch das Unternehmen selbst vollzogen wird und auch gelingt. So konnte AfB insgesamt 25 Stakeholder-CSR-Maßnahmen für sich identifizieren und entsprechend in den Maßnahmenkatalogen eintragen.

Der Großteil der Maßnahmen bezieht sich auch bei AfB auf den Stakeholder „Mitarbeiter“. Damit bestätigt sich der Trend hinsichtlich der Dominanz von Mitarbeiter-bezogenen Maßnahmen, der bereits mehrfach aufgezeigt wurde, auch im Fall des gemeinnützigen Unternehmens AfB. Zudem können 17 der 25 aufgelisteten Maßnahmen zwar benannt, aber (noch) nicht mit monetären Aufwendungen hinterlegt werden. Das Instrument kann also genutzt werden - dies zeigt sich neben AfB auch bei anderen Praxispartnern - um eine erste Bestandsaufnahme dahingehend zu machen, welche Maßnahmen zu den einzelnen Stakeholdern überhaupt getätigt wurden. Damit wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der nicht nur zu einer Erfassung der CSR-Maßnahmen, sondern auch zu einer sukzessiven Justierung und Anpassung der internen Rechenwerke führen kann, sofern dieser Aufwand in einer positiven Relation zu dem erwarteten Nutzen steht.

4.4 Fazit: Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung

Die sich aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ableitenden Erkenntnisse betreffen unterschiedliche Aspekte des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments und liefern im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie für mögliche Weiterentwicklungen in Theorie und Praxis zahlreiche wichtige Ansatzpunkte.

Grundsätzlich wurde das vorgeschlagene Instrument von vielen Praxispartnern als hilfreich insofern eingeschätzt, als dass es Anknüpfungspunkte zu einer strukturierten Erfassung von CSR-Maßnahmen im Sinne einer Bestandsaufnahme bietet. Für Unternehmen, die sich bislang nicht mit CSR-Evaluierung oder CSR-Reporting befassen, kann das Instrument so als Einstieg in die Thematik dienen, wohingegen es für Unternehmen, die bereits über ihr CSR-Engagement berichten, zu einer Aufwertung des Berichtswesens durch monetäre Zahlen beitragen kann. Eine Bearbeitung

Fazit der empirischen Untersuchung:

- | Strukturierte Erfassung von CSR-Maßnahmen
- | CSR kann nur Stakeholder-bezogen erfasst, zugeordnet und abgegrenzt werden
- | Keine Abgrenzung von CSR im Kerngeschäft
- | Schärfung der Stakeholder-bezogenen CSR-Kategorien und CSR-Maßnahmen
- | Instrument schafft Kostentransparenz und initiiert einen Lernprozess
- | Keine externe Kommunikation durch CSR-Quote
- | Stakeholder-spezifische Kommunikation insbesondere bei „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“
- | Bisher ungelöste Herausforderungen insbesondere beim Stakeholder „Partner“ in Verbindung mit der Verantwortung für die Lieferkette
- | Lernprozess zur Integration von CSR in die Geschäftsprozesse muss weiter forciert und unterstützt werden

des Instruments kann, gerade im Hinblick auf Standards wie den Berichtsrahmen der GRI sowie auf die Entwicklungen hin zu einem „Integrated Reporting“, als wertvoller Datenlieferant dienen. Dies schlägt sich in einer positiven Einschätzung vieler befragter Unternehmen bezüglich der betriebswirtschaftlichen Herangehensweise an CSR nieder. Der Mehrwert des Instruments wird durchgängig von denjenigen Unternehmen, die das Instrument im Rahmen der Forschungsstudie angewendet haben, positiver eingeschätzt als von denjenigen Unternehmen, die das Instrument lediglich gesichtet, bewertet und kommentiert haben.

In den gleichen Zusammenhang fällt eine der zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Studie, die sich sowohl in den Auswertungen der Fragebögen als auch im Rahmen der persönlichen Gespräche mit den Praxispartnern sehr deutlich abzeichnet. So werden der Nutzen und die Anwendbarkeit des Instruments maßgeblich mit seiner Verwendung in der internen Steuerung in Verbindung gebracht. Hier könne das Instrument, so die mehrheitliche Rückmeldung, gerade im Hinblick auf die Herstellung von Kosten-

transparenz sowie auf zu erwartende Erkenntnisse im Mehrperiodenvergleich wichtige Beiträge leisten. Der eingangs erwähnte fortschreitende Lernprozess in den Unternehmen zeigt sich bei diesem Ergebnis deutlich: Solange CSR-Maßnahmen nicht Teil des standardisierten Kerngeschäfts sind, kann das Instrument den Unternehmen Ansätze bieten, Stakeholder-bezogene Maßnahmen entlang vorgegebener Kriterien

zu erfassen und mit Aufwendungen zu hinterlegen. Die Entscheidung einer dauerhaften Integration in das standardisierte Kerngeschäft muss dann strategisch mit Blick auf die Ressourcen und Interessen der relevanten Stakeholder erfolgen. Bestimmte CSR-Maßnahmen können durch diesen Internalisierungsprozess sukzessive in die Geschäftsprozesse der Unternehmen implementiert werden. Andere CSR-Maßnahmen können in ihrer temporalisierten Form ohne eine Integration in das Kerngeschäft als Stakeholder-CSR bestehen bleiben. Bestimmte CSR-Themenfelder können zudem von anderen, gesellschaftlich aktuellen Themen abgelöst werden.

Dadurch kann auch die kritische Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich einer Verwendung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments zu einer externen Kommunikation einer einzelnen CSR-Quote erklärt und nachvollzogen werden. In seiner jetzigen Form wären keine externe Aussagekraft sowie keine Möglichkeit der Vergleichbarkeit des CSR-Engagements von Unternehmen verschiedener Größen und Branchen gegeben. Dazu zählt auch die von einigen Teilnehmern benannte Gefahr, dass die großen Spielräume bei der Bearbeitung der Maßnahmenkataloge Manipulationen im Sinne einer Beeinflussung der CSR-Quote zuließen. Die Gründe für diese kritische Sicht liegen jedoch nicht nur in den geäußerten Bedenken hinsichtlich der Vergleichbarkeit. Vielmehr sind es der unterschiedliche Grad der Erfahrung im Umgang mit den jeweiligen Stakeholdern und damit auch derjenige der Datenverfügbarkeit, die eine differenzierte Betrachtung einzelner Stakeholder nahelegen. So wird bei der Auswertung der bearbeiteten Maßnahmenkataloge und Fragebögen deutlich, dass die Praxispartner dem Stakeholder „Mitarbeiter“ einen hohen Stellenwert einräumen. In diesem Bereich kann sowohl im Hinblick auf ein etabliertes Verständnis über entsprechende CSR-Maßnahmen als auch bezüglich der Verfügbarkeit der Daten ein vergleichsweise guter Zugang zu dem Instrument hergestellt werden. Dies führt dazu, dass die Unternehmen im Zusammenhang mit den Maßnahmen für „Mitarbeiter“ den größten Nutzen eines Einsatzes des Instruments über einen längeren Zeitraum sehen und hier bereit sind, diese Daten extern zu kommunizieren, oder dies bereits tun. Hier spiegelt sich die bereits erwähnte und in Deutschland traditionell stark verankerte Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft und Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wider. Unternehmen berichten gerade mit Bezug auf den Stakeholder „Mitarbeiter“ bereits umfassend im Rahmen der Geschäftsberichte und/oder separater Sozialberichte.

Anders verhält es sich beim Stakeholder „Partner“. Hier bestehen größere Herausforderungen in der Zuordnung und monetären Erfassung von CSR-Maßnahmen. Zwar sehen die meisten Unternehmen bei der Verantwortung für die Wertschöpfungskette ein zunehmend wichtiges CSR-Themenfeld, können die Forderungen aus Politik und Gesellschaft jedoch scheinbar noch nicht systematisch bearbeiten. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass kein etabliertes Verständnis dahingehend zu herrschen scheint, welche CSR-Maßnahmen wie in der Wertschöpfungskette zu fassen und abzugrenzen sind. Vor diesem Hintergrund wurden vielfach klarere Vorgaben durch das Instrument gefordert, um konkrete Anhaltspunkte zu bieten. Dies zeigt erneut: Zunächst muss interne Klarheit darüber herrschen, wie spezifische CSR-Aktivitäten zu fassen und abzugrenzen sind, bevor eine Integration in die Geschäftsprozesse und eine externe Kommunikation prinzipiell in Betracht gezogen werden

können. Es geht also um die Schaffung der Anwendungsvoraussetzungen und die Bereitschaft der Unternehmen, diesen Lernprozess für sich anzustoßen.

Darüber hinaus zeigt sich bei genauerer Betrachtung eine weitere wichtige Erkenntnis. Auch beim Stakeholder „Gesellschaft“ und speziell im Zusammenhang mit Maßnahmen zu Nachhaltigkeits- beziehungsweise Umweltthemen scheinen Zuordnungs- und vor allem Abgrenzungsschwierigkeiten nach Einschätzung der Praxispartner die Anwendbarkeit des Instruments zu limitieren. Das berührt zum größten Teil CSR-Maßnahmen, die die Unternehmen bereits in das standardisierte Kerngeschäft integriert haben. So werden beispielsweise Entscheidungen über die Investition in nachhaltige Energieträger selten noch unter Stakeholder- oder Umweltaspekten, sondern durch Investitionsvergleiche getroffen. Durch die vollständige Integration in das Kerngeschäft kann sinnvollerweise keine separate Erfassung der jeweiligen Aufwendungen mehr erfolgen. Die Bewertung der Vorteilhaftigkeit dieser Entscheidungen erfolgt über den Markt. Das Zusammenspiel und der mögliche Übergang von CSR als eher gesellschaftlich aktuellem Faktor für betriebliche Entscheidungen (Variante 1), über CSR als relativ dauerhafte und Stakeholder-bezogene Maßnahmen, die an das Kerngeschäft andocken (Variante 2), bis zum Eingang der CSR-Themen in die standardisierten Geschäftsprozesse und damit ins standardisierte Kerngeschäft der Unternehmen (Variante 3) ist eine Entscheidung des Managements. Für Unternehmen ist es dann wesentlich, einen etwaigen Übergang systematisch zu begleiten und basierend auf einem Dialog mit Stakeholdern die mögliche Implementierung in ihr Kerngeschäft zu betreiben.

Eine aufwandsbasierte Messung von CSR durch die Erfassung der dafür getätigten Aufwendungen kann somit nur die gerade genannten Varianten 1 und 2 begleiten und nur im zweiten Fall in einem Maße valide sein, dass hier eine externe Kommunikation beispielsweise durch eine Kennzahl erfolgen kann. Dazu sind die Festlegung von klaren CSR-Kategorien und CSR-Maßnahmen notwendig, um die Leistungsfähigkeit und Praktikabilität des vorgeschlagenen Instruments zu erhöhen. Damit wird das Instrument auch der Forderung nach der Bildung von mehreren Stakeholderspezifischen Kennzahlen anstelle einer übergreifenden Quote gerecht. So könnte ein differenziertes Bild entstehen, das sowohl den unterschiedlichen Realitäten der einzelnen Stakeholder als auch dem deklarierten Schwerpunkt der internen Verwendung des Instruments im Sinne eines internen Steuerungstools angemessen Rechnung trägt. Dass es diesen Bedarf an interner Steuerung der CSR-Aktivitäten durch die Unternehmen gibt, zeigt sich nicht nur an dem vielfach bestätigten Anspruch der strategischen Herangehensweise an CSR, sondern wird auch daran deutlich, dass sich bei über der Hälfte der Praxispartner bislang kein Abgleich zwischen den vom Unternehmen wahrgenommenen Erwartungen seitens seiner Stakeholder mit der tatsächlichen Verteilung seiner CSR-Aufwendungen ausmachen lässt. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht hierbei in der Justierung und Anpassung der internen Rechenwerke an die neuen Anforderungen an globales wirtschaftliches Handeln.

Größte und im Hinblick auf ihre Relevanz sicherlich wichtigste Erkenntnis ist, dass das Instrument das CSR-Engagement eines Unternehmens im Kerngeschäft nicht

abbildet und gemäß seiner Konzeption auch nicht abbilden kann. Je weiter CSR im standardisierten Kerngeschäft verankert ist, desto weniger wird eine Abgrenzung und Isolierung des CSR-Bereichs durchführbar sein, desto vollständiger ist die Abbildung der CSR in der herkömmlichen Kostenrechnung integriert und in ihr aufgegangen.

5 Implikationen für Theorie und Praxis

Das folgende Kapitel führt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammen und diskutiert neben den Implikationen für die Weiterentwicklung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments auch theoretische Erkenntnisse⁵⁶, die im Rahmen der Experteninterviews sowie im persönlichen Kontakt mit den Unternehmensvertretern gewonnen werden konnten und die sich ebenfalls in den Daten der Primärerhebung widerspiegeln.

5.1 Implikationen für die Theorie

Im Zuge der Bearbeitung und Bewertung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments durch die Praxispartner wurde insbesondere die Herausforderung der Abgrenzung von CSR-Maßnahmen zu Aktivitäten des Kerngeschäfts von Unternehmen adressiert. Dabei geht es im Grundsatz um die Frage, ob eine im Einzelfall spezifische unternehmerische Maßnahme dem Themenfeld CSR zugerechnet werden kann oder ob diese als Investition der Unternehmung im Rahmen ihrer standardisierten Geschäftstätigkeit betrachtet werden muss und damit möglicherweise nicht mehr als „freiwillige“ CSR verstanden werden kann. CSR kann damit nur als Stakeholder-CSR wahrgenommen und entsprechend evaluiert und gesteuert werden. Das Shared Value-Konzept umfasst nun genau diese beiden unterschiedlich weit integrierten Bereiche von CSR. Im standardisierten Kerngeschäft verankert ist CSR Treiber für Innovation, für neue Produkte und Dienstleistungen und damit wesentlicher Faktor bei der Erschließung neuer Märkte und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Auf die Stakeholder-CSR bezogene Ausdehnung von Shared Value reflektiert dieses Konzept aktuelle Diskurse in Politik und Gesellschaft zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Letztere sind gefordert, die Diskurse wahrzunehmen und die dort formulierten Anforderungen als quasi temporalisierte CSR an die Geschäftsprozesse anzudocken. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Diskurse kann entweder der Übergang ins standardisierte Kerngeschäft erfolgen und Raum für neue Themen geschaffen werden. Oder aber bestimmte Stakeholder-bezogene CSR-Maßnahmen werden nach erfolgreichem Abschluss beendet.

CSR bleibt damit ein sich fortwährend und dynamisch wandelndes Themenfeld. Die Verantwortung der Unternehmen besteht in der Bereitschaft des Vorantreibens dieses kontinuierlichen Lernprozesses.

⁵⁶ Für eine detaillierte theoretische Untersuchung einiger der folgenden Aspekte vgl. Möhrer (2015), Kapitel 3.7 sowie 3.8. Erscheinungszeitpunkt Februar 2015.

Der Maßnahmenkatalog richtet den Fokus genau auf diese ausgewählten, klar abgegrenzten Stakeholder-spezifischen CSR-Kategorien/-Maßnahmen, die die aktuelle Realität der Unternehmen reflektieren sollen und damit grundsätzlich von CSR-

Implikationen für die Theorie:

- | Zwei Dimensionen von Shared Value: CSR im standardisierten Kerngeschäft und Stakeholder-CSR
- | CSR im standardisierten Kerngeschäft kann nicht separat erfasst und dargestellt werden. Die Evaluation erfolgt hier über den Markt
- | Management von Stakeholder-CSR als Lernprozess der Unternehmen: sukzessive Andockung an und eventuelle Integration der CSR-Themen in das standardisierte Kerngeschäft
- | Fokus auf mögliche Internalisierungsprozesse Stakeholder-spezifischer CSR-Maßnahmen
- | Justierung und Anpassung der Rechenwerke der Unternehmen an neue Herausforderungen
- | Stakeholder-CSR reflektiert aktuelle politische und gesellschaftliche Diskurse zu CSR-Themen
- | Stakeholder-CSR ist ein Treiber für Innovation
- | CSR Management ist dadurch auch Innovationsmanagement
- | Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist die Bereitschaft zur Annahme und zum Vortreiben dieses kontinuierlichen Lernprozesses
- | Übergang von CSR-Maßnahmen in das Kerngeschäft der Unternehmen als Alternative zu einer Verrechtlichung von CSR

Aktivitäten im Kerngeschäft der Unternehmen zu differenzieren sind. Die Forderung der Politik zur Verankerung von CSR im Kerngeschäft von Unternehmen⁵⁷, und damit auch das hier zugrunde gelegte integrativ-strategische Verständnis von CSR als eine Bedingung zur Schaffung von Shared Value, bleiben davon unberührt. Es ist lediglich der Schwerpunkt der Untersuchung zur Abgrenzung und Messung von CSR, der sich mit dem Maßnahmenkatalog auf eine Stakeholder-orientierte Dimension von CSR verlagert, in deren Kern die Frage nach der Schaffung und Verteilung der Erträge wirtschaftlicher Aktivitäten im Sinne einer governanceökonomisch interpretierten Stakeholder-Theorie⁵⁸ steht. CSR im Kerngeschäft können auf diese Weise eine ökonomie-getriebene Alternative zu einer Verrechtlichung darstellen. Abbildung 13 stellt den Zusammenhang zwischen Shared Value, CSR im Kerngeschäft und Stakeholder-CSR nochmals dar.

Shared Value als die gleichzeitige Schaffung von gesellschaftlichem und unternehmerischem Wert ist damit Resultat zweier Dimensionen: **CSR im Kerngeschäft** bezeichnet diejenigen strategischen Entscheidungen/Investitionen, die die standardisierte Geschäftstätigkeit von Unternehmen betreffen. In dieser Dimension, so die Annahme, kommt es zu einer sukzessiven „Verschmelzung“ von CSR und Kerngeschäft, wodurch eine Isolierung des CSR-Anteils und damit die Messung von CSR nicht mehr notwendig sind.

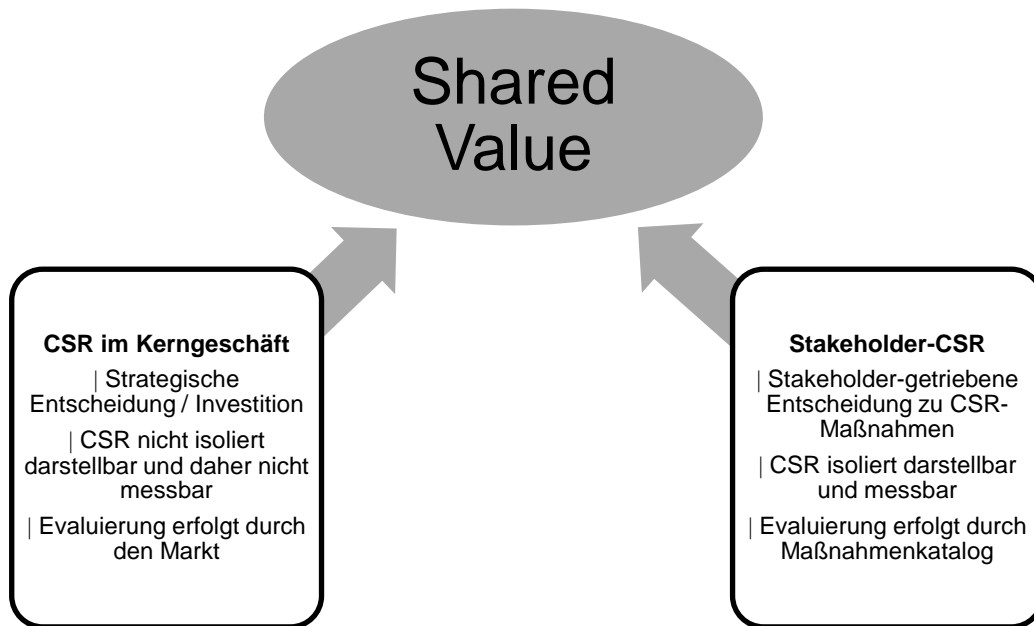
Der Übergang von Stakeholder-CSR zu Kerngeschäft ist dann fließend und führt in der Konsequenz zu einer inkrementellen Auflösung einiger CSR-Themen im operativen Geschäft. In einer solchen vollständigen Integration kann CSR theoretisch auch als die Internalisierung negativer externer Effekte gefasst werden.⁵⁹ Die Evaluierung und Bewertung erfolgt hier schließlich über den Markt.

⁵⁷ Vgl. BMAS (2010), 35 sowie Europäische Kommission (2011), 7f

⁵⁸ Vgl. hierzu Wieland/Heck (2013), 35 ff

⁵⁹ Vgl. dazu Schäfer (2014) und Wieland (2015)

Abbildung 13: Shared Value, Kerngeschäft und Stakeholder-CSR



Die **Stakeholder-CSR** ist die zweite entscheidende Dimension von Shared Value, über die die eigentliche Wahrnehmung von CSR läuft. Sie reflektiert aktuelle CSR-Themen und initiiert Lernprozesse in Unternehmen hinsichtlich der Adressierung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. CSR in diesem Verständnis ist Treiber für Innovation und das Management der Stakeholder-CSR ist damit Innovationsmanagement, weil und insofern aktuelle politische und gesellschaftliche Diskurse ständig neue Themen adressieren, die für zukünftige Geschäftsentscheidungen relevant werden können. Der Maßnahmenkatalog als Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung ist im Stande, die Abbildung dieser CSR-Bereiche zu leisten, da er die fünf relevanten Stakeholder-Gruppen fokussiert und eine Bestandsaufnahme der im Unternehmen vorhandenen und auf die einzelnen Stakeholder abzielenden CSR-Maßnahmen vornimmt. Für die Sichtbarmachung und Darstellung von CSR in Unternehmen mit Hilfe des Maßnahmenkatalogs hat das zur Folge, dass dort ausschließlich diejenigen Maßnahmen abgebildet werden können, die primär auf die Adressierung von spezifischen Stakeholder-Interessen und -Ressourcen abzielen. Derartig gestaltetes Stakeholder-CSR kann folglich im Maßnahmenkatalog als Momentaufnahme der aktuellen CSR-Realität des Unternehmens abgebildet werden.

Letztlich bleibt damit die Frage, inwiefern CSR im Kerngeschäft noch als „freiwillige“ CSR bezeichnet werden kann und soll und ab welchem Internalisierungsgrad ein Standardisierungsprozess von CSR dazu führt, dass nur noch von „Kerngeschäft“ die Rede sein kann.

5.2 Implikationen für die Weiterentwicklung des Instruments

Neben den theoretischen Erkenntnissen deutet die empirische Untersuchung auf Herausforderungen für das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument hin, die Ausgangspunkt für die folgenden Ausführungen zur Weiterentwicklung des Instruments sein sollen. Es wurde bereits deutlich, dass der Maßnahmenkatalog die Stakeholder-spezifischen CSR-Maßnahmen konkretisieren und eine Differenzierung zu CSR im standardisierten Kerngeschäft bieten kann. Vor diesem Hintergrund müssen die CSR-Kategorien und -Maßnahmen nochmals überarbeitet und hinreichend detailliert aufgearbeitet werden, um das jeweilige Stakeholder-Profil zu schärfen und eine Zuordnung von CSR-Aktivitäten für Unternehmen zu erleichtern. Der Maßnahmenkatalog, der in seiner jetzigen Form ein bewusst offen gehaltenes Instrument darstellt, könnte sich vor diesem Hintergrund sukzessive zu einem geschlossenen Werkzeug der Unternehmensleitung entwickeln, um der Darstellung und Messung von CSR in Unternehmen ein stabiles Fundament zu bieten. Die kontinuierliche Bearbeitung der Maßnahmenkataloge unterstützt dann den unternehmerischen Lernprozess der Integration der CSR-Themen in die Geschäftsprozesse. Das Instrument bietet in seiner internen Dimension eine input-orientierte Analyse des CSR-Engagements von Unternehmen und kann in erster Linie Kostentransparenz schaffen. Diese Kostentransparenz wiederum ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Andockung an und schließlich zu einer möglichen systematischen Integration relevanter CSR-Themenfelder in das standardisierte Kerngeschäft der Unternehmen. Eine solche betriebswirtschaftliche, input-orientierte und Stakeholder-spezifische Analyse auf Kostenseite führt zu einer transparenten Darstellung und Messung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und damit zu einer effizienten Allokation unternehmerischer Ressourcen auf die einzelnen Stakeholder. In der internen Steuerung liegt der Fokus auf allen fünf Stakeholdern, da eine spezifische Kostenanalyse für jeden einzelnen Stakeholder entscheidendes Kriterium für die effektive und effiziente Steuerung des gesellschaftlichen Engagements ist. Eine systematische Betrachtung des CSR-Engagements in allen Stakeholder-Gruppen erscheint nicht zuletzt auch deshalb von entscheidender Bedeutung für Unternehmen zu sein, da insbesondere CSR-Themen in der Wertschöpfungskette für viele Unternehmen zukünftig eine zentrale Rolle für die Ausgestaltung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung spielen werden und damit der Stakeholder „Partner“ an Bedeutung gewinnt.

Schließlich können aus den erfassten Aufwendungen für CSR Stakeholder-

Weiterentwicklung des Instruments:

- | Fokussierung auf Stakeholder-CSR, Lernprozesse und Internalisierungsprozesse
- | Abgrenzung zum standardisierten Kerngeschäft
- | Anpassung der Maßnahmenkataloge und Spezifikation der CSR-Themen in den unterrepräsentierten aber relevanten Stakeholder-Gruppen
- | Anpassung von Terminologie, Gewichtung und Granulierung der CSR-Maßnahmen
- | Bildung Stakeholder-bezogener Kennzahlen und Festlegung geeigneter betrieblicher Referenzgrößen
- | Verknüpfung mit bestehenden Reporting-Standards
- | Branchenspezifische Maßnahmenkataloge

spezifische Kennzahlen gebildet und über mehrere Geschäftsperioden verglichen werden. Dazu müssen in einem nächsten Schritt relevante betriebliche Kenngrößen bestimmt werden, um die Aussagekraft der jeweiligen Kennzahlen zu erhöhen. Eine externe Kommunikation des CSR-Engagements kann auf Grund des unterschiedlich weit fortgeschrittenen Lernprozesses dann nur mit Bezug auf diejenigen Stakeholder erfolgen, bei denen die Erfassung der Aufwendungen für CSR entsprechend valide erfolgen kann. Gerade beim Stakeholder „Partner“, das zeigt die empirische Untersuchung deutlich, scheinen Unternehmen noch große Schwierigkeiten zu haben, einen geeigneten Zugang zur Thematik zu finden. Hier stehen insbesondere die Zuordnungs- und Abgrenzungsprobleme im Hinblick auf die Liefer- und Wertschöpfungskette im Vordergrund. Ganz anders verhält es sich beim Stakeholder „Mitarbeiter“. Diesem kommt ein hoher Stellenwert in den Unternehmen zu und es herrscht eine vergleichsweise hohe Qualität und Verfügbarkeit der entsprechenden Daten, die nicht zuletzt darin begründet ist, dass Unternehmen dieses Themenfeld bereits in den Geschäftsberichten und/oder Sozialberichten integriert haben. Die Stakeholder „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“ umfassen gesellschaftsrelevante CSR-Bereiche, die die meisten Unternehmen gleichermaßen betreffen und zu denen im Regelfall ausreichendes Datenmaterial in den Unternehmen vorhanden ist. Bei diesen beiden Faktoren ist die externe Kommunikation als der Vergleich des CSR-Engagements verschiedener Unternehmen teilweise bereits umgesetzt. Das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument kann durch die quantitative Herangehensweise schließlich an die bestehende Berichterstattung anknüpfen und diese gegebenenfalls erweitern. Eine Kommunikation von Stakeholder-spezifischen CSR-Quoten für diese beiden Stakeholder-Gruppen erlaubt aufgrund der höheren Datengüte die Bildung stabiler Kennzahlen und erhöht damit die Möglichkeit der Vergleichbarkeit von Unternehmen über Größen- und Branchenklassen hinweg.

5.3 Mögliche Beiträge zur aktuellen Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis

Im Hinblick auf bereits etablierte Instrumente zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wie insbesondere die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI)⁶⁰ kann das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument in seiner internen und externen Dimension eine Möglichkeit bieten, durch zusätzliche quantitative Daten den mehrheitlich qualitativen Fokus der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ergänzen. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits im Rahmen der in dieser Studie durchgeführten empirischen Untersuchung vorgenommen. So hat beispielsweise ein Praxispartner im Zuge der Bearbeitung des Maßnahmenkatalogs eine Zuordnung einzelner CSR-Aktivitäten zu den entsprechenden GRI-Indikatoren vorgenommen und diese in den Maßnahmenkatalog integriert.

Auf den zunehmenden Umfang der zu berichtenden Informationen im Rahmen einer qualitativen Nachhaltigkeitsberichterstattung und den damit möglicherweise ver-

⁶⁰ Vgl. GRI (2013)

bundenen Eintrittsbarrieren, die insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen betreffen könnten, haben Wieland/Heck bereits in der Vorgängerstudie hingewiesen.⁶¹ Der Maßnahmenkatalog dagegen versucht, aufgrund seiner input-orientierten Herangehensweise über die Kostenseite der Unternehmen, das gesellschaftliche Engagement in eine betriebswirtschaftliche Sprache zu übersetzen, um die Messung und Steuerung von CSR zu ermöglichen und auf eine komprimierte Form des CSR-Reporting hinzuwirken. Dieser Versuch scheint dabei im Einklang mit gegenwärtigen Entwicklungen der unternehmerischen Berichterstattung in Form des Integrated Reporting⁶² zu stehen. Integrated Reporting zielt darauf ab, Informationen über die Unternehmensstrategie, die Governance der Organisation, das Performance Measurement sowie die Zukunftsperspektiven derart zu verknüpfen und darzustellen, dass das ökonomische, ökologische und soziale Umfeld eines Unternehmens in seiner nötigen Schärfe reflektiert wird.⁶³ Konkret werden die Effekte interdependenter Beziehungen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren auf den Unternehmenserfolg identifiziert und nur diejenigen Kennzahlen und Informationen dargestellt, die für eine nachhaltige Wertentwicklung eines Unternehmens verantwortlich gemacht werden können.⁶⁴ Hier kann dem CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument eine wesentliche Bedeutung zukommen. Es erlaubt den Unternehmen eine quantitativ-kostenbasierte Analyse der Stakeholder „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“ und ist daher in der Lage, einem integrierten Bericht Stakeholder-spezifische Kennzahlen zur Verfügung zu stellen.

Dass die durch ein CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument gewährleistete Kombination von quantitativen und qualitativen Informationen zukünftig an Bedeutung gewinnen wird, zeigen die aktuellen Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nachdem die Richtlinie zur verpflichtenden CSR-Berichterstattung bereits im April 2014 vom Europäischen Parlament verabschiedet wurde, fand diese am 29. September 2014 auch ihre Zustimmung im Europäischen Rat. Diese Richtlinie sieht vor, dass Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten zukünftig verpflichtende Angaben zu nicht finanziellen Aspekten in Bezug auf ihre CSR-Ziele sowie die entsprechenden CSR-Aktivitäten machen und diese auch veröffentlichen müssen.⁶⁵ Das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument, so unsere Einschätzung, knüpft an diesen Forderungen an, indem es die Verbindung zwischen internem Reporting zur Darstellung, Messung und Steuerung von CSR und der externen Kommunikation ausgewählter und Stakeholder-spezifischer Kennzahlen ermöglicht und dadurch ein wichtiger „Datenlieferant“ für eine verpflichtende Berichterstattung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden kann.

Die Festlegung von CSR-Kategorien zielt darüber hinaus auch auf eine eindeutig monetäre Darstellung des CSR-Engagements ab. Hier könnten theoretische und empirische Ansätze diskutiert werden, die die gegenwärtige Aufwandserfassung durch eine Vollkostenerfassung ergänzen. Grundsätzlich scheint die CSR-Debatte in eine

⁶¹ Vgl. Wieland/Heck (2013), 32f

⁶² Vgl. hierzu grundlegend IIRC (2013)

⁶³ Vgl. PWC (2012), 3

⁶⁴ Vgl. hierzu grundlegend IIRC (2013)

⁶⁵ Vgl. Europäische Kommission (2014)

Richtung zu tendieren, bei der die quantitative Erfassung eine immer wichtigere Rolle spielen wird.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. beispielsweise aktuelle Konferenzen und Veranstaltungen der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Corporate Responsibility in der Unternehmenssteuerung“ sowie Econsense zum Thema „Der wahre Unternehmenswert - Ansätze zur Quantifizierung gesellschaftlicher Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis“

6 Quellenverzeichnis

6.1 Literatur

- Aguinis, H., Glavas, A. (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. In: Journal of Management, Vol. 38, Nr. 4, 932-968
- Aßländer, M., Curbach, J. (2014): The Corporation as Citoyen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship. In: Journal of Business Ethics, Vol. 120, Nr. 4, 541-554
- Backhaus-Maul, H., Kunze, M. (2012): Unternehmen in Gesellschaft. Soziologische Zugänge. In: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin u.a.: Springer, 99-112
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D. (2014): Contesting the Value of "Creating Shared Value". In: California Management Review, Vol. 56, Nr. 2, 130-153
- Flammer, C. (2013): Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. In: Academy of Management Journal, Vol. 56, Nr. 3, 758-781
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston, Pitman
- Freeman, R. E., Parmer, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., de Colle, S. (2010): Stakeholder Theory: The State of the Art. In: Academy of Management Annals, Vol. 4, Nr. 1, 403-445
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: New York Times Magazine, September 13, 1970
- Gregory, A., Whittaker, J. (2013): Exploring the Valuation of Corporate Social Responsibility – A Comparison of Research Methods. In: Journal of Business Ethics, Vol. 116, Nr. 1, 1-20
- LEIZ (2013): Überarbeitetes Angebot zum Vergabeverfahren für die "Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Steuerungsinstruments. Internes Dokument vom 22.11.2013
- LEIZ (2014): Zwischenbericht zum Forschungsantrag. Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Steuerungsinstruments. Internes Dokument vom 27.03.2014
- Maltz, E., Thompson, F., Ringold, D. J. (2011): Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. In: Journal of Public Affairs, Vol. 1, Nr. 4, 344-352

- McWilliams, A., Siegel, D. S. (2011): Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 27, Nr. 5, 1480-1495
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. In: *Organization Studies*, Vol. 24, Nr. 3, 403-441
- Peloza, J. (2009): The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. In: *Journal of Management*, Vol. 35, Nr. 6, 1518-1541
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 12, 78-92
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 1/2, 62-77
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin u.a.: Springer, 137-153
- Riess, B. (2012): Quo Vadis CSR? In: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin u.a.: Springer, 779-787
- Schmidpeter, R. (2012): Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick über das Buch. In: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin u.a.: Springer, 1-13
- Schäfer, H. (2014): Ausschlusskriterien in der nachhaltigen Geldanlage. Eine ökonomische Analyse. Universität Stuttgart, BWI/Abt. III, Forschungsbericht Nr. 01/2014
- Wang, H., Choi, J. (2013): A New Look at the Corporate Social – Financial Performance Relationship: The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance. In: *Journal of Management*, Vol. 39, Nr. 2, 416-441
- Wieland, J., Heck, A. E. H. (2013): Shared Value durch Stakeholder Governance. *Studien zur Governanceethik*, Vol. 11, Marburg, Metropolis
- Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (2014): *Handbuch Compliance-Management*. 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: ESV
- Wieland, J. (2015, im Erscheinen): Intersectoral Governance and the Management of Normativity. In: Beschorner, Th. et al. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Institutional and Organizational Perspectives*. Berlin u.a.: Springer

6.2 Internetquellen

- BMAS (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility-CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. http://www.csr-indeutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/CSR_Konferenz/Aktionsplan_CSR.pdf (05.08.2014)
- BMAS (2012): Abschlussbericht zum Forschungsauftrag „Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland“. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fb425-studie-csr-engagement-wettbewerbsfaehigkeit2.pdf?__blob=publicationFile (07.11.2014)
- Bundesregierung (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeitswiederhergestellt/2012-05-21-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (16.08.2014)
- Bundesregierung (2014): Die Post-2015-Agenda für nachhaltige Entwicklung: Gemeinsame globale Herausforderungen, Interessen und Ziele. Bericht der Bundesregierung zu Ausgangslage und Perspektiven. http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/grundsaeetze_und_ziele/bericht_bureg_agenda_post2015_1.pdf (17.09.2014)
- Europäische Kommission (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf (18.11.2014)
- Europäische Kommission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 für Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. Deutsche Version. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> (20.11.2014)
- Europäische Kommission (2014): Disclosure of non-financial information: Europe's largest companies to be more transparent on social and environmental issues. http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm?locale=en (10.11.2014)
- GRI (2013): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Deutsche Version. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf> (29.07.2014)
- IIRC (2013): The International <IR> Framework. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (10.11.2014)

- IÖW(2011): future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte.
<http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/> (20.11.2014)
- ISO (2011): ISO 26000 Social Responsibility. Zu bestellen unter:
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546 (20.11.2014)
- PWC (2012): Integrated Reporting. The Future of Corporate Reporting. Zu bestellen unter
<http://www.pwc.de/de/rechnungslegung/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichterstattung.jhtml> (10.11.2014)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011.
http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_41_Januar_2012.pdf (29.07.2014)

6.3 Abschlussarbeiten

Während der Forschungsstudie wurde an folgenden Masterthesen gearbeitet, deren Erkenntnisse in Teilen in das Forschungsprojekt eingeflossen sind:

- Forster, C. (2015, im Erscheinen): Das Controlling in Netzwerken und die Corporate Social Responsibility. Masterthesis, HTWG Konstanz
- Möhrer, M. (2015, im Erscheinen): Ökologisches CSR-Management. Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs zur Abgrenzung von ökologischem CSR-Engagement zu bereits etablierten Standards. Theoretisch-konzeptionelle Diskussion und empirische Analyse. Masterthesis, Hochschule Reutlingen, ESB Business School

7 Anlagen

7.1 Maßnahmenkataloge

7.1.1 Maßnahmenkatalog Stakeholder „Mitarbeiter“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise
MITARBEITER	Aus- und Weiterbildung	<p>Sämtliche Ausgaben für interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berufsausbildung und berufsbegleitende Studienprogramme - Seminare, Coachings, Trainings <p>Mögliche Aufwendungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Aufwand für Räumlichkeiten - Kosten für externe Berater / Einrichtungen 			
	Freiwillige Sozialleistungen	<p>Sämtliche Aufwendungen für Leistungen, die über die gesetzlichen und tarifvertraglichen Verpflichtungen hinaus gehen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zusätzliche Leistungen zur Altersvorsorge - zusätzliche Leistungen zur Krankenversicherung - Angebote zum Thema Gesundheit <p>Mögliche Aufwendungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finanzielle Zuwendungen - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Kosten für externe Berater / Einrichtungen 			

MITARBEITER	Diversity und Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance	Sämtliche Aufwendungen für Maßnahmen im Bereich "Diversity und Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance", die über die gesetzlichen Vorgaben hinaus gehen. Beispiele: - Angebote im Bereich Kinderbetreuung - Wiedereinstiegsprogramme nach Elternzeit oder Krankheit - Freizeiteinrichtungen / Sportangebote - lebensphasenorientierte Personalpolitik / Beratung - Beschäftigung von Menschen mit Behinderung - Diversity Programme Mögliche Aufwendungen: - Kosten für Räumlichkeiten / Ausstattung - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Kosten für externe Berater / Einrichtungen			
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Mitarbeiter"	Unternehmensspezifische Leistungen im Bereich "Mitarbeiter", die nicht einer der oben genannten Kategorien zugeordnet werden können.			
			0 €		

7.1.2 Maßnahmenkatalog Stakeholder „Partner“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise	
PARTNER	CSR-Maßnahmen in der Wertschöpfungskette	Sämtliche CSR-Aufwendungen, die die Wertschöpfungskette (Lieferanten, Partner) betreffen.				
		Beispiele: - Beratung / Unterstützung von Lieferanten / Partnern zu CSR-Themen - Maßnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung von Menschenrechten in der Wertschöpfungskette - gemeinsame CSR-Projekte mit Lieferanten / Partnern				
		Mögliche Aufwendungen: - finanzielle Zuwendungen - Personalaufwand - Kosten für externe Leistungen				
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Partner"	Unternehmensspezifische Leistungen im Bereich "Partner", die nicht einer der oben genannten Kategorien zugeordnet werden können.				
				0 €		

7.1.3 Maßnahmenkatalog Stakeholder „Kunden“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise
KUNDEN	Kundenaufklärung / -schulung	Sämtliche Ausgaben für Kundens Schulungen im Hinblick auf CSR-relevante Themen. Beispiele: - Beratung von Kunden zu der sozial und ökologisch verantwortungsbewussten Verwendung von Produkten - Aufwendungen für Dialogplattformen Mögliche Aufwendungen: - Personalaufwand - Kosten für externe Berater / Einrichtungen			
	Produkt- und Dienstleistungs-verantwortlichkeit	Sämtliche Ausgaben zur Wahrnehmung von Produkt- und Dienstleistungsverantwortlichkeit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Beispiele: - freiwillige Gütesiegel - Unterstützung von Verbraucherverbänden - Verlängerte Garantiezeiten - Verlängerung des Produktlebenszyklus? Mögliche Aufwendungen: - finanzielle Aufwendungen - Personalaufwand			
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Kunden"	Unternehmensspezifische Leistungen im Bereich "Kunden", die nicht einer der oben genannten Kategorien zugeordnet werden können.			
				0 €	

7.1.4 Maßnahmenkatalog Stakeholder „Gesellschaft“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise
GESELLSCHAFT	Gesellschaftliches Engagement	<p>Sämtliche Ausgaben für gesellschaftliches Engagement.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement in Bildung / öffentliche Einrichtungen - Zuflüsse an gemeinnützige Stiftungen - Sach- und Geldspenden für gemeinnützige Organisationen - Einsatz für Menschenrechte (Mitgliedschaften, freiwillige Zertifizierungen, Projekte) - Spenden für eingetragene Vereine im kommunalen Umfeld <p>Mögliche Aufwendungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finanzielle Zuwendungen - Personalaufwand 			
	Beiträge zu Nachhaltigkeit	<p>Sämtliche Aufwendungen für Aktivitäten, die auf Nachhaltigkeit zielen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung des Ressourcenverbrauchs - Recycling - freiwillige Zertifizierungen im Bereich Umweltschutz <p>Mögliche Aufwendungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finanzielle Aufwendungen - Personalaufwand 			

GESELLSCHAFT	Kommunikation	Sämtliche Aufwendungen, die für die Kommunikation von CSR-Aktivitäten getätigt werden. Beispiele: - Aufbereitung von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten - Informationsmaterialien zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen - Aufwendungen für die Teilnahme an CSR-Preisen, sonstigen Auszeichnungen Mögliche Aufwendungen: - Personalkosten - Materialkosten			
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Gesellschaft"	Unternehmensspezifische Leistungen im Bereich "Gesellschaft", die nicht einer der oben genannten Kategorien zugeordnet werden können.			
			0 €		

7.1.5 Maßnahmenkatalog Stakeholder „Kapitalgeber“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise
KAPITALGEBER	Codes, Richtlinien und Verfahren zu verantwortungsvoller Unternehmensführung	Sämtliche Aufwendungen für Aktivitäten zur Förderung verantwortungsvoller Unternehmensführung. Beispiele: - Entwicklung und Implementierung von Verhaltensgrundsätzen, Richtlinien und Verfahren - Mitarbeiterbefragungen, Stakeholder-Dialoge - Werteprogramme Mögliche Aufwendungen: - Kosten für externe Beratung - Personalaufwand			
	Compliance	Sämtliche Aufwendungen für Compliance außerhalb von gesetzlichen Vorgaben. Beispiele: - organisationale Verankerung von Compliance-Verantwortung - Entwicklung und Implementierung von Compliance-Management-Systemen / Risikomanagementsystemen - Entwicklung von Integritäts-, Sozial- und Menschenrechts-Compliance - Trainings und Schulungen im Bereich Compliance - Whistleblower Systeme - interne / externe Revision zu Compliance-Themen Mögliche Aufwendungen: - Personalaufwand - Kosten für externe Leistungen			
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Kapitalgeber"	Unternehmensspezifische Leistungen im Bereich "Kapitalgeber", die nicht einer der oben genannten Kategorien zugeordnet werden können.			
				0 €	

7.1.6 Maßnahmenkatalog „Sonstige Maßnahmen“

Stakeholder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR	Bemerkungen / Hinweise
Sonstige Maßnahmen ohne Zuordnung zu einem der Stakeholder		Unternehmensspezifische Leistungen, die oben nicht eingeordnet werden können. Beispiel: Sonstiger organisatorischer Aufwand für die CSR-Abteilung / den CSR-Beauftragten, der nicht direkt einem Stakeholder bzw. einer Maßnahme zugeordnet werden kann.			
© Zeppelin Universität Leadership Excellence Institute Zeppelin				0 €	

7.2 Auswertungstool

Mitarbeiter	Aus- und Weiterbildung	0 €
	Freiwillig Sozialleistungen	0 €
	Diversity und Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance	0 €
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Mitarbeiter"	0 €
Partner	CSR-Maßnahmen in der Wertschöpfungskette	0 €
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Partner"	0 €
Kunden	Kundenaufklärung / -schulung	0 €
	Produkt- und Dienstleistungsverantwortlichkeit	0 €
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Kunden"	0 €
Gesellschaft	Gesellschaftliches Engagement	0 €
	Beiträge zu Nachhaltigkeit	0 €
	Kommunikation	0 €
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Gesellschaft"	0 €
Kapitalgeber	Codes, Richtlinien und Vefahren zu verantwortungsvoller Unternehmensführung	0 €
	Compliance	0 €
	Weitere Maßnahmen im Bereich "Kapitalgeber"	0 €
Sonstiges		0 €

Mitarbeiter	0,00 €
Partner	0,00 €
Kunden	0,00 €
Gesellschaft	0,00 €
Kapitalgeber	0,00 €
Sonstiges	0,00 €
CSR-Aufwendungen Gesamt	0,00 €

Umsatz	Bitte hier eintragen!
--------	-----------------------

© Zeppelin Universität | Leadership Excellence Institute Zeppelin

7.3 Leitfaden

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Leitfaden zur

**„Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung
einer empirischen Untersuchung über die Validität und
Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und
Steuerungsinstruments.“**

Prof. Dr. habil. Josef Wieland, Zeppelin Universität
Lehrstuhl für Institutional Economics – Organisational Governance, Integrity
Management & Transcultural Leadership
Direktor Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ

2 | 10

Inhalt

1	Visitenkarte des Projektteams	3
2	Forschungsstudie des Leadership Excellence Institute Zeppelin.....	4
3	Vertraulicher Umgang mit Ihren Daten	5
4	Projektablauf	6
4.1	Vorstellung des Forschungsprojektes	6
4.2	Versendung der Projektunterlagen	6
4.3	CSR-Verständnis der Forschungsstudie	7
4.4	Eintragung von Daten in den Maßnahmenkatalog	8
4.5	Zurücksendung der Daten	9
4.6	Zusammenfassung und Auswertung der gesammelten Daten	10

3 | 10

1 Visitenkarte des Projektteams

Projektverantwortliche



| Prof. Dr. habil. Josef Wieland
Direktor LEIZ | Projektleiter



| Andreas E.H. Heck
Forschungsmanager



| Julika Montecinos
Julika.Montecinos@zu.de
Tel. 07541 6009 2664



| Christoph Forster
Christoph.Forster@zeppelin-university.net
Tel. 07541 6009 2664

Studentische Hilfskräfte

- | Pauline Vernimb
- | Tim Schleicher
- | Alexander Spelsberg

Kontaktaufnahme

Wir stehen für Rückfragen, Anliegen und Feedback jederzeit zur Verfügung und unterstützen Sie sehr gerne bei Ihrer Teilnahme an der Forschungsstudie.

Über Ihre Kontaktaufnahme freuen wir uns:
Per Email oder telefonisch unter 07541 6009 2664
an Frau Montecinos oder Herrn Forster

zu.de

2 Forschungsstudie des Leadership Excellence Institute Zeppelin

Wer wir sind

Wir sind Teil des Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ der Zeppelin Universität unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Josef Wieland.

Schwerpunkte in Lehre, Weiterbildung und Forschung:

- | Corporate Social Responsibility (CSR)
- | Intersektorale Governance
- | Globale Ethik
- | Compliance, Integrity & Leadership

Wir sind interdisziplinär, interkulturell und intersektoral.

Ausgangspunkte der Forschungsstudie

- | Bei Corporate Social Responsibility (CSR) geht es um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen.
- | Die CSR-Aktivitäten sind freiwillig und dabei Teil des Kerngeschäfts der Unternehmen.

Auf dieser Grundlage stehen die Unternehmen nun vor der Herausforderung, ihr CSR-Engagement messbar, steuerbar und glaubwürdig kommunizierbar zu machen.

Unser Konzept: CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument

- | Das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument wurde im Jahr 2012 im Rahmen einer Vorgängerstudie entwickelt. Veröffentlicht von Josef Wieland und Andreas E. H. Heck in „Shared Value durch Stakeholder Governance“.
- | Das Instrument ermittelt die Aufwendungen eines Unternehmens für CSR und überführt sie in eine Kennzahl.
- | Nun soll das Instrument weiterentwickelt und in der Praxis überprüft werden. Es sollen zwischen 30 und 50 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen für Studie gewonnen werden.

3 Vertraulicher Umgang mit Ihren Daten

Wir verpflichten uns im Rahmen der „Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments“,

- | von den erhobenen Daten nur zu wissenschaftlichen Zwecken Gebrauch zu machen und sicherzustellen, dass die erhobenen Daten innerhalb der Zeppelin Universität nur demjenigen zugänglich gemacht werden, für den es notwendig ist, von diesen Informationen Kenntnis zu haben.
- | bei einer Veröffentlichung der gewonnenen Daten im Rahmen einer Publikation diese entsprechend zu anonymisieren, so dass sie den einzelnen Teilnehmern nicht mehr zugeordnet werden können.

4 Projektablauf

Januar – März 2014	Durchführung von Expertengesprächen, konzeptionelle Schärfung des CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments
April – Juni 2014	Kontaktaufnahme mit den beteiligten Unternehmen und Vorstellung der Forschungsstudie im Unternehmen
Mai – Aug. 2014	Datenerfassung in den Unternehmen
Aug. – Okt. 2014	Zusammenfassung und Auswertung der erhobenen Daten
Nov. 2014	Erstellung des Abschlussberichtes

4.1 Vorstellung des Forschungsprojektes

Im Rahmen eines persönlichen Treffens haben wir Ihnen das Forschungsprojekt, das im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt wird, vorgestellt. Nach Ihrer Zusage zur Teilnahme wurde Ihnen dieser Leitfaden überreicht bzw. per E-Mail zugesandt.

4.2 Versendung der Projektunterlagen

Im Rahmen des Forschungsprojektes erhalten Sie von uns in einer E-Mail folgende Dateien

- | LEIZ2014_Leitfaden_BMAS-Forschungsstudie.pdf
- | LEIZ2014_Maßnahmenkatalog_BMAS-Forschungsstudie.xlsx
- | LEIZ2014_Unternehmensdaten_BMAS-Forschungsstudie.pdf
- | LEIZ2014_Fragebogen_BMAS-Forschungsstudie.pdf

4.3 CSR-Verständnis der Forschungsstudie

Der Forschungsstudie schließt sich in ihrem Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility (CSR) – der Europäischen Kommission von 2011 an. Nach dieser Definition zielt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen auf die Schaffung von gemeinsamem Wert („Shared Value“) sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft. Die Unternehmen sind, so die Annahme, für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft verantwortlich. Durch die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen (z.B. Kapitalgeber, Mitarbeiter, Partner, Kunden, Gesellschaft) in den betrieblichen Entscheidungsprozessen können Unternehmen dieser Verantwortung gerecht werden und negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit reduziert werden. Das CSR-Engagement von Unternehmen ist langfristig, strategisch und im Kerngeschäft verankert, geht über das gesetzliche Maß hinaus und sichert dadurch die langfristige Existenz im Wettbewerb, bei gleichzeitiger Mehrwertschaffung für die Gesellschaft.

Die Schaffung von gemeinsamem Wert („Shared Value“) kann nach Wieland/Heck durch ein erfolgreiches Management der Stakeholder-Interessen und -Ressourcen (Stakeholder Governance) erreicht werden. Die Stakeholder treten nicht als fremde Anspruchsgruppen auf, sondern leisten einen Beitrag zur Unternehmung selbst, indem sie ihre jeweiligen Ressourcen in das Unternehmen investieren. Die Forschungsstudie geht folglich davon aus, dass ein strategisch verankertes Stakeholder Management und damit auch ein strategisch verankertes gesellschaftliches Engagement einerseits den Anforderungen an heutiges Wirtschaften entspricht. Andererseits können durch eine gezielte und strategische Steuerung des CSR-Engagements Wettbewerbsvorteile generiert und Zukunftschancen erarbeitet werden.

Mit einer ersten Bestandaufnahme aller relevanten Aufwendungen, die in den Bereich CSR fallen, möchte die Forschungsstudie die monetären Verbindungen zu den Stakeholdern und damit das eigene Engagement der Unternehmen aufdecken, systematisch erfassen und analysieren. Auf Basis dieser Aufwandsermittlung kann das jeweilige Engagement der Unternehmen dann kritisch evaluiert, gesteuert und an die Unternehmensstrategie angepasst werden.

4.4 Eintragung von Daten in den Maßnahmenkatalog

Im Folgenden bieten wir den Teilnehmern einige Erläuterungen zur Arbeit mit dem Maßnahmenkatalog an. Die Beachtung dieser Anmerkungen ist wichtig, um die Datensammlung zu erleichtern und die spätere Auswertung zu ermöglichen. Daher bedanken wir uns bereits im Vorfeld für die Einhaltung der folgenden Hinweise.

Bitte nehmen Sie **keine Änderungen** vor, die den grundsätzlichen Aufbau der Excel-Datei betreffen. Für das Einfügen weiterer benötigter Zeilen markieren Sie bitte jeweils mit einem Rechtsklick in der Spalte der Nummerierung die **ganze zweite Zeile** eines Blockes und klicken Sie dann auf „Zeile einfügen“.

A	B	C	D	E
Stufenfelder	Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Profilskizzen / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR
		sämtliche Ausgaben für interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen Beispiele: - Berufsausbildung und berufsbegleitende Studienprogramme - Seminare, Coachings, Trainings		
		Mögliche Aufwendungen: - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Aufwand für Raumlichkeiten - Kosten für externe Berater / Einrichtungen		
		Sämtliche Aufwendungen für Leistungen, die über die gewerblichen und sonstigen vertraglichen Verpflichtungen hinaus gehen. Beispiele: - zusätzliche Leistungen zur Altersvorsorge - zusätzliche Leistungen zur Krankenversicherung - Angebote zum Thema Gesundheit		

Im Laufe der Kostenanalyse kann es vorkommen, dass sich die Ermittlung eines Betrages oder auch eine Aufspaltung eines Kostenblockes in CSR relevante Aufwendungen und nicht CSR relevante Aufwendungen als schwierig gestalten und Sie Annahmen treffen müssen. Bitte markieren Sie diese Angaben in der Spalte „CSR-Aufwendung in EUR“ mit der Standardfarbe gelb. So können wir erkennen, bei welchen Werten es sich um Schätzwerte handelt.

Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Profilskizzen / Beispiele	CSR-Maßnahmen	CSR-Aufwendungen in EUR
Aus- und Weiterbildung	Sämtliche Ausgaben für interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Beispiele: - Berufsausbildung und berufsbegleitende Studienprogramme - Seminare, Coachings, Trainings Mögliche Aufwendungen: - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Aufwand für Raumlichkeiten - Kosten für externe Berater / Einrichtungen	Kosten für die Freistellung von Mitarbeitern bei Gehaltsfortzahlung	500.000 €

zu.de

In dem Feld „**CSR-Maßnahmen**“ geben Sie bitte eine betreffende Bezeichnung der von Ihnen ausgewählten Aufwendungen an. Falls die Bezeichnung ihrer eingetragenen CSR-Maßnahme mit der Bezeichnung einer internen Kostenstelle übereinstimmt, kennzeichnen Sie diese Maßnahme bitte mit der Standardfarbe **hellgrün**. Es sollen damit ein Abgleich aller vorhandenen Kostenstellen im Bereich CSR über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglicht und Rückschlüsse auf grundlegende Gemeinsamkeiten im Bereich CSR/Kostenrechnung zugelassen werden.

Kategorien CSR-Maßnahmen	Erläuterungen / Prüfkriterien / Beispiele	CSR-Maßnahmen
Aus- und Weiterbildung	Samtliche Ausgaben für interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Beispiele: - Berufsausbildung und berufs begleitende Studienprogramme - Seminare, Coachings, Trainings Mögliche Aufwendungen: - Personalaufwand (auch bei Freistellung von Mitarbeitern) - Aufwand für Räumlichkeiten - Kosten für externe Berater / Einrichtungen	Externe Weiterbildungskosten

In das Feld „**Bemerkungen/Hinweise**“ tragen Sie bitte alle Anmerkungen ein, die Sie für wichtig erachten (bspw. Hinweise auf Abgrenzungsschwierigkeiten, Informationen zur Zusammensetzung der Aufwendungen etc.). Diese Angaben unterstützen uns bei der Auswertung und liefern uns wertvolle Erkenntnisse zur Einschätzung des Instruments. Für ein allgemeines Feedback bezüglich des Maßnahmenkatalogs oder der gesamten BMAS-Forschungsstudie benutzen Sie bitte das Dokument „Feedback zur Forschungsstudie“.

4.5 Zurücksendung der Daten

Bitte senden Sie uns nach der Bearbeitung des Maßnahmenkatalogs die ausgefüllten Dokumente zurück und nennen Sie uns bitte einen Ansprechpartner, wenn nicht der Versender, der für eventuelle Rückfragen zur Verfügung steht.

10 | 10

Zurücksendung folgender Dateien:

| LEIZ2014_Maßnahmenkatalog_BMAS-Forschungsstudie.xlsx
| LEIZ2014_Unternehmensdaten_BMAS-Forschungsstudie.pdf
| LEIZ2014_Fragebogen_BMAS-Forschungsstudie.pdf

Bitte formulieren sie folgende Betreffzeile:

| XX (Unternehmen) BMAS-Forschungsstudie CSR/Controlling

E-Mail an

| Julika.Montecinos@zu.de
| Christoph.Forster@zeppelin-university.net

4.6 Zusammenfassung und Auswertung der gesammelten Daten

Unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Josef Wieland werden die Erkenntnisse aus der Forschungsstudie zusammengetragen und in einem Abschlussbericht für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bis Ende November 2014 festgehalten. Wir werden Sie in einer E-Mail über die Veröffentlichung des Abschlussberichtes auf der Internetseite des BMAS informieren.

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an der „Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments“

zu.de

7.4 Fragebogen

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ

„Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments.“

Auftraggeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Projektleiter: Prof Dr habil Josef Wieland, Direktor LEIZ

Zur Leistungsfähigkeit des Instruments

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

1. Die Vorgehensweise, also eine aufwandbasierte Analyse und Darstellung des CSR-Engagements, ist für mich nachvollziehbar.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
2. Die im Maßnahmenkatalog angeführten CSR-Kategorien bilden die wesentlichen Anforderungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ab.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
3. Das CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstrument besitzt eine hohe Aussagekraft und Anwendbarkeit.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
4. Durch die Kommunikation von aufwandsbasierten CSR-Kennzahlen im Reporting entsteht ein Mehrwert für die interessierten Stakeholder sowie für die Gesellschaft als Ganze.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
5. Das Instrument kann einen Beitrag zur Kostentransparenz im Bereich CSR liefern.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
6. Durch eine systematische Erfassung von CSR-Aufwendungen können operative oder strategische Entscheidungen im Unternehmen verbessert werden.
 stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5

2 | 8

Bitte beantworten Sie uns die folgenden Fragen:

7. **Welche inhaltlichen Aspekte würden Sie in dem Instrument noch ergänzen?**



8. **Welchen potenziellen Mehrwert durch das Instrument schätzen Sie als besonders wichtig für Ihr Unternehmen ein?**

Aufwertung des externen Reportings durch monetäre CSR-Kennzahl/en ☐

Verbesserung des/r internen Reportings/Steuerung durch monetäre CSR-Kennzahl/en ☐

9. **Haben Sie weitere Anmerkungen zur Leistungsfähigkeit des Instruments?**



3 | 6

Zur Praktikabilität des Instruments

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

10. Eine objektive Einordnung bzw. Abgrenzung CSR-relevanter Aufwendungen halte ich grundsätzlich für möglich.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
11. Die im Maßnahmenkatalog erfragten monetären Daten sind in unserem Unternehmen verfügbar.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
12. Grundsätzlich überwiegt der Nutzen des Instruments die Kosten der Datenbeschaffung.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
13. Für die Unterstützung zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens halte ich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Datenbeschaffung für angemessen.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
14. Für die Unterstützung zur Professionalisierung des externen CSR-Reportings halte ich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Datenbeschaffung für angemessen.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
15. Für die Unterstützung zur Professionalisierung des internen CSR-Reportings halte ich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Datenbeschaffung für angemessen.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
16. In unserem Unternehmen herrscht Bereitschaft, das Instrument anzuwenden und die entsprechenden Daten zu erfassen.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
17. In unserem Unternehmen herrscht Bereitschaft, die Kennzahl „CSR-Quote“ (CSR-Aufwendungen/Umsatz) extern zu kommunizieren.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5
18. Ich halte das vorgeschlagene Instrument für praktikabel.
- stimme zu ☐ 1 ☐ 2 teilweise ☐ 3 ☐ 4 stimme nicht zu ☐ 5

zu.de


4 | 6

Bitte beantworten Sie uns die folgenden Fragen:

19. Welche Aufwendungen bzw. CSR-Kategorien lassen sich nur schwer in der Kostenrechnung Ihres Unternehmens abbilden?



20. Wodurch wird die Bereitschaft Ihres Unternehmens beeinflusst, das Instrument anzuwenden?



21. Haben Sie weitere Anmerkungen zur Praktikabilität des Instruments?



zu.de

5 | 6

Zu Corporate Social Responsibility in Ihrem Unternehmen

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

22. CSR-Themen werden von unserer Geschäftsführung gefördert.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

23. Unser CSR-Engagement ist von innen getrieben (z.B. Überzeugung der Geschäftsführung, Verankerung in der Firmenkultur).

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

24. Unser CSR-Engagement wird von unseren Mitarbeitern erwartet.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

25. Unser CSR-Engagement wird von unseren Kunden erwartet.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

26. Unser CSR-Engagement wird von unseren Lieferanten erwartet.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

27. Unser CSR-Engagement wird von der Gesellschaft erwartet.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

28. Unser CSR-Engagement wird von unseren Kapitalgebern erwartet.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

29. Unser CSR-Engagement gründet sich auf Philanthropie.

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

30. Unser CSR-Engagement gründet sich auf die Erzielung von ökonomischem Gewinn (Business).

stimme zu		teilweise		stimme nicht zu
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

zu.de

6 | 6

Bitte beantworten Sie uns die folgenden Fragen:

31. Seit wie vielen Jahren beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit CSR?

seit < 2 Jahren ☐ 2- 5 Jahren ☐ 5 - 10 Jahren ☐ > 10 Jahren ☐

32. Wie würden Sie das CSR-Engagement Ihres Unternehmens zusammenfassend einschätzen?

sehr hoch ☐ 1 mittelmäßig ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 sehr niedrig ☐ 5

33. Wo werden in der nahen Zukunft die Schwerpunkte des CSR-Engagements in Ihrem Unternehmen liegen?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

7.5 Formular „Unternehmensdaten“

zeppelin universität
zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ

„Forschungsstudie zur Konzeption und Durchführung einer empirischen Untersuchung über die Validität und Wirksamkeit eines CSR-Evaluierungs- und Steuerungsinstruments.“

Auftraggeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales
(BMAS) Projektleiter: Prof Dr habil Josef Wieland, Direktor LEIZ

Unternehmensdaten

In welcher Form nimmt Ihr Unternehmen an der BMAS-Forschungsstudie teil?

Teilnahme mit Bearbeitung des Maßnahmenkatalogs ☐

Kontrollgruppe ☐

Mitarbeiterzahl:

Rechtsform:

AG	<input type="checkbox"/>
Einzelunternehmung	<input type="checkbox"/>
GbR	<input type="checkbox"/>
Genossenschaften	<input type="checkbox"/>
GmbH	<input type="checkbox"/>
GmbH & Co. KG	<input type="checkbox"/>
KG	<input type="checkbox"/>
KGaA	<input type="checkbox"/>
OHG	<input type="checkbox"/>
Stiftung	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="text"/>

2 | 3

Branche:

- Bauen ☐
 Dienstleistungs- und Transportgewerbe ☐
 Energie ☐
 Handel ☐
 Handwerk ☐
 Industrie und verarbeitendes Gewerbe ☐
 Sonstige Branche

Geschäftsführung:

- durch Eigentümer/in ☐
 durch ein Familienmitglied ☐
 durch angestellte/n Manager/in ☐
 Sonstige

Geschäftsbeziehung:

- Business to Consumer ☐
 Business to Business ☐

Umsatzanteil im Ausland:

- 0 - 10 % ☐
 10 - 25 % ☐
 25 - 50 % ☐
 50 - 75 % ☐
 75 - 100 % ☐

Wie ist der CSR-Bereich in Ihrem Unternehmen personell organisiert?

- Beauftragte/r ☐ mit Personenstunden / Jahr
 Abteilung ☐ mit Vollzeitmitarbeitern
 Geschäftsführung ☐ mit Personenstunden / Jahr
 Sonstige

3 | 3

| **Wer war beteiligt an der Bearbeitung des Maßnahmenkatalogs / Feedbackbogens?**

CSR-Beauftragte/r	<input type="checkbox"/>
CSR-Abteilung	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeitsbeauftragte/r	<input type="checkbox"/>
Controller/in	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsbeauftragte/r	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer/in	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="text"/>